

ISSN 2307-8030 (PRINT)
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 47



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Соловійов Андрій Ігорович – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Відповідальний секретар:

Адвокатова Надія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Члени редакційної колегії:

Гарафоновна Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна).

Гаргасас Аудріус (Gargasas Audrius) – доктор економіки, професор (Університет Олександра Стульгінскіса, Литовська Республіка).

Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska) – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Республіка Польща).

Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna) – доктор філософії, доцент, (Лодзівський університет (University of Lodz), Республіка Польща).

Кобець Віталій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук і програмної інженерії (Херсонський державний університет, Україна).

Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij) – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Литовська Республіка).

Кузнєцов Едуард Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна).

Мохненко Андрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Україна).

Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна).

Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria) – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Республіка Польща).

Ушкаренко Юлія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Фітім Деарі (Fitim Deari) – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Республіка Північна Македонія).

Шебаніна Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Україна).

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 27.03.2023 р. № 9)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: ejournal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Ushkarenko Yuliia**SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF NATIONAL ECONOMIES IN A GLOBALISED WORLD..... 5**СЕКЦІЯ 2****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Адвокатова Н.О., Повод Т.М.**ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ..... 11**Македон В.В., Байлова О.О.**ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 16**Сорокіна А.М.**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ 27**СЕКЦІЯ 3****ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА****Канаш О.Є.**ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ
УЧАСНИКІВ ДУАЛЬНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ВИЩІЙ ШКОЛІ..... 33**СЕКЦІЯ 4****МЕНЕДЖМЕНТ****Soloviov Andrii**

SYSTEM OF ORGANIZATIONAL RELATIONS IN UNSTABLE CONDITIONS..... 40

Чмут А.В., Чмут О.О.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ VUCA – СВІТУ..... 47

CONTENTS**SECTION 1****ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT****Ushkarenko Yuliia**SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF NATIONAL ECONOMIES IN A GLOBALISED WORLD..... 5**SECTION 2****ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT****Advokatova Nadiia, Povod Tetiana**STUDY OF FACTORS OF COMPETITIVENESS REGARDING USE
OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES.....11**Makedon Viacheslav, Baylova Olena**PLANNING AND ORGANIZING THE IMPLEMENTATION
OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.....16**Sorokina Alona**PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY
OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS 27**SECTION 3****DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY,
SOCIAL ECONOMY AND POLITICS****Kanash Olesia**ECONOMIC INTERESTS OF DUAL EDUCATIONAL PROGRAMS PARTICIPANTS
IN HIGHER SCHOOL.....33**SECTION 4****MANAGEMENT****Soloviov Andrii**

SYSTEM OF ORGANIZATIONAL RELATIONS IN UNSTABLE CONDITIONS.....40

Chmut Anna, Chmut Olexander

MODERN CHALLENGES OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS VUCA-WORLD..... 47

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-1

UDC 330.3

Ushkarenko Yuliia

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics, Management and Administration,
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMIES IN A GLOBALISED WORLD

The essence of the globalization process is considered. The main socio-economic prerequisites for sustainable development of the national economy in the context of globalization have been identified. It has been proved that the existing mechanism of market relations is not prepared for regulation at the global level. The features of national economies determine the problems of their socio-economic development, their contribution to the process of sustainable development of the world community, and the possible models of behavior aimed at increasing local and global sustainability. The ambiguous influence of globalization of the world economy on the steady development of the separate states and managing subjects is shown. Its integration possibilities which create preconditions for working out of a scientifically based strategy of steady development of a society are revealed. The necessity of strengthening state regulation of national economies taking into account their peculiarities with the purpose of eliminating market distortions and raising the efficiency of socio-economic development has been substantiated.

Keywords: sustainable development, globalization, national economy, socio-economic relations, market, state regulation.

Юлія Ушкаренко. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Мета роботи полягає в обґрунтуванні соціально-економічних передумов сталого розвитку національної економіки в умовах глобалізації. Розглянуто суть процесу глобалізації. Доведено, що існуючий механізм ринкових відносин не підготовлений до регулювання на глобальному рівні. Встановлено, що проблеми соціально-економічного розвитку визначають особливості національних економік, вклад у процес сталого розвитку світового співтовариства, моделі поведінки, спрямовані на підвищення стійкості як на локальному, так і глобальному рівні. Показано неоднозначний вплив глобалізації світової економіки на стійкий розвиток окремих держав та суб'єктів господарювання. Виявлено її інтеграційні можливості, що створюють основу для розробки та впровадження науково-обґрунтованої стратегії сталого розвитку в умовах глобалізації. Обґрунтовано необхідність адаптації окремих країн та регіонів до правил міжнародного механізму господарювання, удосконалення наднаціональних законів та інститутів, що забезпечують контроль сталого розвитку цивілізації, а також необхідність посилення державного регулювання національних економік з урахуванням їх особливостей з метою усунення ринкових перекосів та підвищення ефективності соціально-економічного розвитку. Глобалізація світової економіки неоднозначно впливає на сталий розвиток цивілізації. Серед негативних тенденцій можна виділити посилення контролю за функціонуванням національних економік з боку ТНК, криза світової фінансової системи, посилення нерівності країн, перерозподіл доходів від бідних до багатих. Встановлено, що процес глобалізації є закономірним. Це викликає необхідність пошуку її ефективного використання на регіональному, національному та міжнародному рівнях та посилює необхідність адаптації країн до особливостей міжнародного механізму господарювання та державного регулювання економік, враховуючи їх національні особливості. Виявлено неоднозначний вплив глобалізації на сталий розвиток держав. Здійснено аналіз моделей економік з метою оцінки їх внеску в процес сталого розвитку суспільства і вирішення соціально-економічних проблем економічного розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, глобалізація, національна економіка, соціально-економічні відносини, ринок, регулювання.

Problem statement. Analyzing modern trends in human community development, one can note its large-scale transformation under the influence of scientific-technological and

social progress, which has covered almost all spheres of human activity. Strengthening of information and knowledge influence economic growth, change of public wealth

structure towards human capital prevalence, change of social needs structure and world market in favor of high technologies can be attributed to the peculiarities of socio-economic relations development at the present stage. At the same time, along with positive trends in socio-economic development, the world community is constantly confronted with global problems and threats, the probability of which has been increasing in recent years.

Analysis of recent research and publications. Globalization as an important and controversial trend of modern social and economic development has been the focus of the attention of economists and politicians, both foreign L. Brown, P. Bourdieu, P. Buchanan, J. Stiglitz, O. Toffler, F. Fukuyama, and Ukrainians V. Andruschenko, A. Galchinski, O. Goncharenko, L. Hubertski, V. Zlenko, Y. Kaminski, Yu. Kopyyka, V. Kremlin, S. Krimskiy, Z. Lutsishin, D. Luk'yanenko, V. Manzhola, Y. Makogon, M. Makarenko, M. Mikhalchenko, Y. Pavlenko, Y. Pakhomov, S. Sidenko, T. Starodub and others. Some researchers consider globalization as a consequence of the development of world integration processes and the growth of openness of national economies. Others see it as a manifestation of the systemic crisis of capitalism, causing the need to absorb the comparative advantages of other countries and the transformation of the entire system of socio-economic relations. Despite the existence of numerous works on the problems of sustainability of socio-economic systems and socio-economic development of Ukraine, many issues have not found a full justification in the studies of domestic and foreign authors. In particular, a more detailed analysis of the impact of modern processes of economic globalization on the sustainable development of society is needed.

The purpose of the article. Identifying the main socio-economic prerequisites for sustainable development of the national economy in the context of globalization.

Presentation of the research material and its main results. Most researchers believe that globalization is a natural process of development in modern society. L. Thurow, for example, characterizes the formation of the global economic system as follows: «At the end of the 19th century, local economic systems were replaced by national economies. At the end of the 20th century, they, in turn, are replaced by the global economy» [7, p. 6].

In our opinion, modern globalization is a whole system of a new mode of production based on the modern achievements of civilization. This totality includes a new role of the person in production, progressive technologies and system of high technology branches, and new relation to nature, – finally, it is a new stage of a terrestrial civilization, naturally assuming an increase of social and economic efficiency of development of a society.

The globalization of the world economy has an ambiguous impact on the sustainable development of civilization. Among the negative trends, one can single out the crisis of the global financial system, increased inequality in countries, the redistribution of income from the poor to the rich, the tightening of control over the functioning of national economies by TNCs, of which several tens of thousands have formed, having a single network, within which more than 40% of the world is created. product, more than half of the world's foreign trade turnover is carried out, and more than 90% of the export of capital from one country to another are controlled [7, p. 43].

Globalization and the virtualization of the economy associated with it lead to unbridled growth in the income of the financial sector, and the emergence of new sources of income, especially from trading in financial derivatives, the level of which is absolutely unimaginable for the real sector of the economy. Globalization sets a rigid framework within which national economies operate and largely determines their dynamics. In the social sphere, globalization leads to cuts in public spending, rising inequality, and a redistribution of income from the poor to the rich.

Thus, the globalization of the world economy leads to an aggravation of environmental and social problems. On the other hand, its integration opportunities create the necessary prerequisites for the development of a science-based strategy for the sustainable development of society. We proceed from the premise that the process of globalization is natural, albeit contradictory. Therefore, it is necessary to search for its rational, effective use both at the level of the national, and regional economy and internationally. One of the directions for the effective use of the processes of globalization and international integration is counteracting global threats. This requires large investments and the participation of most countries of the world.

The globalization of the world economy is an uneven process that is constantly changing forms, directions, and implementation mechanisms. This is evidenced by such a phenomenon as the regionalization of economic development, which proceeds in parallel with the process of globalization. On the one hand, the formation of a regional integration grouping can be considered a form of globalization, and on the other hand, as a form of collective protection from the negative impact of globalization itself, carried out in the interests of the most powerful economic players [2, p. 89]. A positive example of the implementation of regional integration processes is the European Union. European countries today have advanced far in the problem of sustainable development due to the close level of economic development of most EU member countries, their rational territorial distribution, common traditions, political structure, and ideological attitudes. The European Union achieves its goals mainly through the implementation of a common policy in the field of environmental protection, foreign trade, energy, agriculture, fisheries, and other areas. Let us analyze the models of various economies in order to assess both their contribution to the process of sustainable

development of the world community and the problems of socio-economic development that arise in the respective countries due to internal or external reasons (Table 1).

The positive contribution of these countries to global sustainable development is determined by increasingly active actions in the political arena in the areas of combating international terrorism and the formation of a multipolar world, providing the world economy with natural, material, and human resources, active participation in various international organizations and international trade, the desire to solve environmental and socio-demographic problems.

The market economy contributes to the deterioration of the environmental situation in the global world. The law of profit maximization is not able to limit the release of environmentally polluted industries, increasing the greenhouse effect. An increasing place in the competitive struggle is occupied by the shifting of the costs of structural adjustments, and the costs of solving socio-economic and environmental problems. Significant funds are spent on the development of minor improvements, and insufficient funds are allocated to address the problems of protecting the environment

Table 1

Economic Models

Socio-economic development		
leading countries of the world	underdeveloped countries	developing countries
<p>These countries use elements of market and state regulation of the economy, focus on accelerated scientific and technological progress, a high level of education of workers, a mature competitive mechanism, a well-developed legislative framework, a high level of social security and corporate culture. They are world leaders in most areas of the world community. At the same time, it is necessary to note a significant number of negative impacts on the sustainable development of society from developed countries. These countries are the main consumers of resources, contribute to their depletion, increase the burden on the environment. Despite significant economic superiority, the leading countries of the world face global man-made, natural, energy, nuclear, economic and other threats.</p>	<p>Most of the underdeveloped countries have an extremely unstable socio-economic situation and create many problems for the entire world community. In these countries, the weak development of commodity-money relations, the low level of entrepreneurial culture, the lack of internal incentives for the development and modernization of production, the underdevelopment of institutions and social vulnerability. Among the problems that these countries face, one can single out poverty, lack of water and food, insufficient levels of health care and education, corruption, the shadow economy, etc. For the sustainable development of poor countries, it is necessary to form institutions, move away from the shadow economy, strengthen state regulation, support entrepreneurship, the fight against corruption, the search for affordable natural resources that can meet the basic needs of the local population.</p>	<p>Most of these countries seek to ensure local sustainability. The generalized model of these countries includes elements of both market and state regulation of the economy, an orientation towards a catch-up development scheme, the presence of a high level of education and human potential in a number of countries, the formation of competitive mechanisms and a legislative framework, insufficient levels of social protection, the development of the middle class and corporate culture.</p>

Source: compiled by the author based on [3; 4; 7].

and overcoming poverty. Finally, the market economy is unable to take into account the role of social effects in the knowledge economy. Recently, there has been a lag in the pace of development of social progress from the development of scientific and technological progress. These processes require special regulation. Disproportions in the development of civil society institutions in the context of globalization are fraught with hidden threats.

Thus, at present, the contradictions between the principles of free market entrepreneurship, free pricing, and competition and the need to strengthen state regulation are growing more and more. The main principle of a market economy - making a profit - leads to the fact that such a profit is obtained due to the violation of the socio-economic laws of the development of society, the violation of the environment, the production of low-quality products, and many other negative phenomena. Strengthening state regulation and control over these phenomena, on the one hand, leads to the elimination of these shortcomings, and on the other hand, to a reduction in the initiative of private entrepreneurship, narrowing the possibility of a more successful and quick solution to economic and technical problems. At present, this contradiction has become significantly aggravated and, although there are disputes on this issue in the scientific literature, the most rational solution has not yet been found.

In a number of countries, attempts have been made to resolve this issue by sharply increasing state influence on the development of the market system. Such a country is China, where market economy priorities are used, but at the same time, these priorities are under strict state control. At this stage, this approach to the development of the Chinese economy has shown itself to be a very effective way of managing.

The analysis showed that the market economy system is not capable of solving many problems that arise at the present stage of scientific and technological progress. This does not mean, of course, that the market system needs to be replaced, as some economists argue. Apparently, in the future, the market system itself is waiting for a new system, more progressive and fair. To do this, it is necessary to scientifically substantiate such a mechanism for managing social processes that most fully take into account the new phenomena of a developing civilization. The question arises of how,

under these conditions, the role of the state and civil society in the system of ensuring global sustainable development should be transformed.

The answer to this question is very ambiguous. There is an opinion that it is necessary to organize a supranational global power structure – the Parliament of the World, which should have its own property and effective management capabilities on a global scale within a certain prerogative [3, p. 8]. According to N. Birdsall, «due to the imperfection of global markets, it is necessary to create a global system of agreements and rules that would help manage the global environment (the Kyoto Protocol and other agreements), help countries with emerging markets, and resist global financial risks (the IMF and others). financial institutions), fight corruption and other manifestations of anti-competitive manifestations (for example, the establishment of a global antimonopoly agency) ... we must ... consider creating new global institutions to manage new global risks, for example, the UN Agency for International Migration» [7, p. 88-89].

Although international supranational systems (UN, IBRD, IMF, etc.) have existed for a long time, they do not always adequately solve the problems of the entire world community. At present, in our opinion, the process of globalization is developing in the direction of a single «unstructured» optimum of the world economy, created by the free movement of short-term capital. The place of a single unstructured optimum should be occupied by the concept of the «global optimum-according to Pareto», which is more in line with the spirit of the social market economy. In essence, we are talking about the introduction of a kind of «veto» right to a decrease in welfare for countries and peoples» [5]. In our opinion, the process of globalization should be directed towards the implementation of sustainable development goals, using the joint efforts of transnational corporations and world organizations. At the same time, recognizing the expediency of improving supranational laws and institutions to ensure control over the sustainable development of civilization, it is necessary to strengthen the role of nation-states.

An essential component of sustainable development is the emergence of a global middle class. It is the middle class in developed countries that demands that the government it serves be accountable to it.

At the same time, there is no middle class in underdeveloped countries and a nascent one in most developing countries. The creation of an efficient middle class in the national economic system is the most important factor to eliminate social inequality, effectively developing science and technology, establishing rational consumption, and keeping people with high-quality performance and morals. Globalization does not lead to a reduction but a change in the nature of state activity. The state must not subsidize commercial firms, and must not allocate resources to them. But control over the use of global biospheric, human, informational, financial, organizational, and innovative resources cannot be delegated to the market or to TNCs, whose leadership is not elected by the people and is not accountable to them [4].

Thus, in modern conditions, the role of state regulation increases significantly in order to improve the efficiency of the socio-economic development of the country, eliminate market distortions and create conditions for proportional and sustainable development of the economy. In addition, it is necessary to adapt individual countries and regions to the rules of the cross-national economic mechanism. Ignoring these patterns of global development leads to new global threats caused by the costs of an unregulated market economy, which are associated with the likelihood of economic crises escalating into global catastrophes.

Summarizing the analysis of the main socio-economic prerequisites for sustainable development of national economies under current conditions, we can draw conclusions. Economic and social threats associated with the negative consequences of the globalization of the world economy, which are expressed in the destruction of the world financial system, tightening of control over the functioning of national economies by TNCs, increasing inequality of countries, redistribution of income from the poor to the rich, take on significant weight. The problem of global economic crises may be comparable with other global threats in its scale and possible consequences in the context of globalization of the world economy. In particular, the economic damage of modern world financial and economic crisis puts it on a par with other global catastrophes.

The existing mechanism of market relations is not prepared to regulate on a global level. Because the development

of modern society is based on integration processes and the expansion of international ties, it is necessary to substantiate the mechanism of management that meets the global economy requirements. The role of state regulation increases significantly, and the need to adapt individual countries and regions to the rules of international economic mechanisms and to improve supranational laws and institutions that provide control of sustainable development of civilization. Real interstate governance makes it possible to reduce imbalances generated or reinforced by globalization.

The most important component of sustainable development is the formation of a middle class on a planetary scale. It is the middle class in developed countries that demands that the government they use be accountable to them. At the same time, in underdeveloped countries, there is no middle class, and in most developing countries it is in its infancy. The creation of an effective middle class in the system of the national economy is the most important factor for eliminating social inequality, the effective development of science and technology, the establishment of rational consumption, and the preservation of a person with high qualities of working capacity and morality.

Globalization does not lead to a reduction in the scale, but to a change in the nature of state activity. The state should not subsidize commercial firms and distribute resources among them. However, control over the use of the global biosphere, human, informational, financial, organizational, and innovative resources cannot be entrusted to the market or TNCs, whose leadership is not elected by the people and is not responsible to them [4]. Thus, in modern conditions, the role of state regulation is significantly increasing in order to increase the efficiency of the country's socio-economic development, eliminate market distortions, and create conditions for proportional and sustainable development of the economy. In addition, it is necessary to adapt individual countries and regions to the rules of the international economic mechanism. Ignoring these patterns of world development leads to the emergence of new global threats caused by the costs of an unregulated market economy, which are associated with the likelihood of economic crises developing into global catastrophes.

Summarizing the analysis of the main socio-economic prerequisites for the sustainable development of national economies in

modern conditions, we can draw conclusions. Economic and social threats associated with the negative consequences of the globalization of the world economy, which are expressed in the destruction of the world financial system, tightening control over the functioning of national economies by TNCs, increasing inequality of countries, and redistribution of income from the poor to the rich, are gaining significant weight. The problem of world economic crises can be comparable in terms of the globalization of the world economy with other global threats in terms of their scope and possible consequences. In particular, the economic damage from the current global financial and economic crisis puts it on par with other global catastrophes.

The existing mechanism of market relations is not prepared for regulation at the global level. Since the development of modern society is based on the processes of integration, and expansion of international relations, it is necessary to substantiate the management mechanism that meets the requirements of the global economy. At the same time, the role of state regulation is significantly increasing, and the need for the adaptation of individual countries and regions to the rules of the interethnic economic mechanism, and the improvement of supranational laws and institutions that ensure control of the sustainable development of civilization is increasing. Real interstate governance helps reduce the imbalances generated or exacerbated by globalization.

Features of national economies determine the problems of their socio-economic development, contribution to the process of sustainable development of the world community, as well as possible behaviors aimed at increasing local and global sustainability. The backward countries need competent strategies for socio-economic development, reducing the share of the shadow economy, and strengthening state regulation. Developed countries must realize

the global nature of modern threats, and limit their consumption, giving them the opportunity to improve the quality of life of the world community as a whole. Countries with developing economies, which are currently the majority, by choosing their own path of development, can become the basis for the formation of a global civil society and a guarantor of global sustainability.

REFERENCES:

1. Luk'yanenko D.G., Poruchnik A.M., Stolyarchuk YA.M. (2010) Antitsiklichne reguluvannya rinkovoї yekonomiki: globalizatsiyina perspektiva: Monografiya. Kyiv: KNEU. 334 p.
2. Bilorus O.G. (2003) Yekonomichna sistema globalizmu. Monografiya. Kyiv: KNEU. 360 p.
3. Bilorus O.G. (2010) Globalna integratsiya i tendentsii krizovoї yevolyutsii svitu. *Yekonomichniy chasopis KHKHI*. № 7/8. p. 3–9.
4. Belorus O. (2008) Globalnoye konkurentnoye prostranstvo: monografiya. Kyiv : KNEU. 720 c.
5. Stolyarchuk Ya.M. (2009) Globalni asimetrii yekonomichnogo rozvitku: Monografiya. Kyiv : KNEU. 302. p.
6. Kalchenko T.V. (2006) Globalna yekonomika: metodologiya sistemnikh doslidzhen : Monografiya. Kyiv: KNEU. 248 p.
7. Kutsik P.O., Kovtun O.I., Bashnyanin G.I. (2015) Globalna yekonomika: printsipi stanovlennya, funktsionuvannya, reguluvannya ta rozvitku: Monografiya. Lviv: LKA. 594 p.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Lukyanenko D.G., Poruchnyk A.M., Stolyarchuk Y.M. (2010) Countercyclical Regulation of Market Economy: A Globalization Perspective: Monograph. Kyiv : KNEU. 334 p.
2. Bilorus O.G. (2003) The Economic System of Globalism. Monograph. Kyiv : KNEU. 360 p.
3. Bilorus O.G. (2010) Global integration and trends in the crisis evolution of the world. *Economic journal – XXI*. № 7/8. P. 3–9.
4. Bilorus O. (2008) Global competitive space: monograph. Kyiv: KNEU. 720 p.
5. Stolyarchuk Y.M. (2009) Global Asymmetries in Economic Development: A Monograph. Kyiv : KNEU. 302. p.
6. Kalchenko T.V. (2006) The Global Economy: A Systems Methodology studies: Monograph. Kyiv : KNEU. 248 p.
7. Kutsik P.O., Kovtun O.I., Bashnyanin G.I. (2015) Global economy: principles of formation, functioning, regulation and development: Monograph. Lviv : LKA. 594 p.

*Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.
The article was received 24 March 2023.*

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-2

УДК 330.34

Адвокатова Н.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>
E-mail: nadinadvokat@gmail.com*

Повод Т.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри економіки та фінансів
Державного вищого навчального закладу
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>
E-mail: stvwl@ukr.net*

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Дана стаття присвячена дослідженням факторів конкурентоспроможності підприємств України в сучасних умовах. Проведено розмежування факторів на макро-, мікрорівнях; визначено класифікацію чинників конкурентоспроможності підприємств, а також проаналізовано сукупність показників та критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та механізмів інноваційного потенціалу підприємств. Основою адаптивності конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є активна їх інноваційна діяльність, що стосується науково-дослідної, організаційної, виробничої, фінансової та інших сфер функціонування сучасного підприємства та їх нововведень, що забезпечують економію витрат виробництва та додатковий прибуток.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фактори та критерії конкурентоспроможності, інноваційний капітал, інноваційний потенціал.

Advokatova Nadiia, Povod Tetiana. STUDY OF FACTORS OF COMPETITIVENESS REGARDING USE OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES

This article is devoted to the study of factors of competitiveness of Ukrainian enterprises in modern conditions. Factors were distinguished at the macro- and micro-levels; the classification of the factors of the competitiveness of enterprises is defined, as well as the set of indicators and criteria for assessing the level of competitiveness of enterprises and mechanisms of innovative potential of enterprises is analyzed. The basis of the adaptability of the competitiveness of domestic enterprises is their active innovative activity, which relates to research, production, organizational, financial and other aspects of the functioning of a modern enterprise and their innovations, which provide savings in production costs and additional profit. In increasing the competitiveness of an enterprise, factors of competitiveness play a significant role, which include the phenomena and processes of the enterprise's production and economic activity and the socio-economic life of society, which cause a change in the absolute and relative values of costs for production and sale of products, and as a result - a change in the level of competitiveness itself enterprises. Based on the analysis of domestic and foreign literature, the authors have developed a general system of private indicators for assessing the relevant factors of competitiveness. In order to take into account the influence of operational efficiency and innovative activity, market adaptability on the level of competitiveness, assessed using a single criterion indicator, it is necessary to use the integral-index method of building its model. The essence of the method is defined, which boils down to the calculation (coefficients) of the indices of operational efficiency of the enterprise, its innovativeness and adaptability, further integration (multiplication) and extraction of the root of the corresponding degree. In the process of developing a system for the formation of innovative capital, the enterprise solves tasks that require intellectualization of management, and cognitive modeling is the best answer. The basis of increasing the competitiveness of the enterprise is the transformation of innovation potential into innovation capital.

Keywords: competitiveness, factors and criteria of competitiveness, innovation capital, innovation potential.

Постановка проблеми. Здійснення швидкої й ефективної трансформації економічних процесів в Україні згідно розвитку конкурентоспроможності підприємств з використанням їх інноваційного потенціалу є важливою проблемою сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами конкурентоспроможності вітчизняної промисловості у своїх працях досліджували: Агеєва І.М., Мілева М.Д. [1], Коваленко О.В., Коткова Н.С. [2], Семенчук І.М., Мала К.Ю. [3], Повод Т.М. [4] та інші. У дослідженнях аналізувались різні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств промисловості в різні періоди, а також пропонувалися теоретичні і практичні рекомендації до покращення ситуації промисловості України. Уважно дивлячись на наявність різних наукових робіт із визначеної проблематики та їх високу наукову і практичну цінність, але існує потреба у системному та комплексному дослідженні факторів конкурентоспроможності, врахування яких дозволить у майбутньому забезпечити стабільний інноваційний розвиток підприємств України.

Мета статті. Основною метою статті є дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств та розроблення критеріїв оцінки конкурентоспроможності з використанням інноваційного потенціалу підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Конкурентоспроможність на товарних ринках стала основою економічної безпеки країни. В даний час важливу роль у забезпеченні високої конкурентоспроможності розвинених країн відіграють малі підприємства, оскільки вони здатні швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, надають гнучкість економіці країни, вносячи вагомий внесок у створення внутрішнього валового продукту, забезпечення стабільності економічного зростання тощо. Водночас сталий розвиток малого підприємництва багато в чому залежить від функціонування інфраструктури державної підтримки малих підприємств та політики держави щодо створення сприятливих умов їхнього розвитку. Тому існує двояка проблема: з одного боку – вироблення державної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з іншого і розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, результати якої були б основою для ухвалення рішення щодо вибору цієї стратегії.

У підвищенні конкурентоспроможності підприємства значної ролі грають фактори конкурентоспроможності, що охоплюють собою явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величин витрат на виробництво та реалізацію продукції, а в результаті – зміна рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори конкурентоспроможності залежно від можливості впливу на них та управління самим підприємством поділяються на мікро та макрофактори.

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств представлена на рис. 1.

Мікрофактори визначають сукупність внутрішніх явищ та процесів виробничо-господарської діяльності підприємства. Ефективність використання та управління мікрофакторами залежить від самого підприємства, тому вони є керованими. У цю групу факторів входять фактори конкурентоспроможності виробничо-технологічного, фінансово-економічного, інвестиційного, кадрового, маркетингового, науково-дослідного потенціалу підприємства.

Макрофактори об'єднують у собі зовнішні явища та процеси економічного життя суспільства, якими підприємство неспроможна управляти, але які може ефективно використовувати, тому є керуваними. До цієї групи належать фактори державного впливу, ринкового потенціалу, а також фактори діяльності політичних партій, громадських та недержавних інститутів, надають опосередкований вплив на конкурентоспроможність підприємств через політичну та соціальну обстановку в суспільстві.

Кожна із зазначених підгруп (мікро- та макрофакторів) характеризується сукупністю приватних показників, кількісні значення яких описують рівень конкурентоспроможності кожного підприємства. При цьому приватні показники можуть виступати як стимулятори (підвищують) або дестимулятори (що знижують конкурентоспроможність підприємства).

На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури автором розроблено загальну систему приватних показників для оцінки відповідних факторів конкурентоспроможності. Наприклад, для груп мікрофакторів запропоновано наступні показники:

– виробничо-технологічний (фондоозброєність праці, рентабельність основних фондів, фондомісткість, фондівіддача, показник сертифікації продукції);

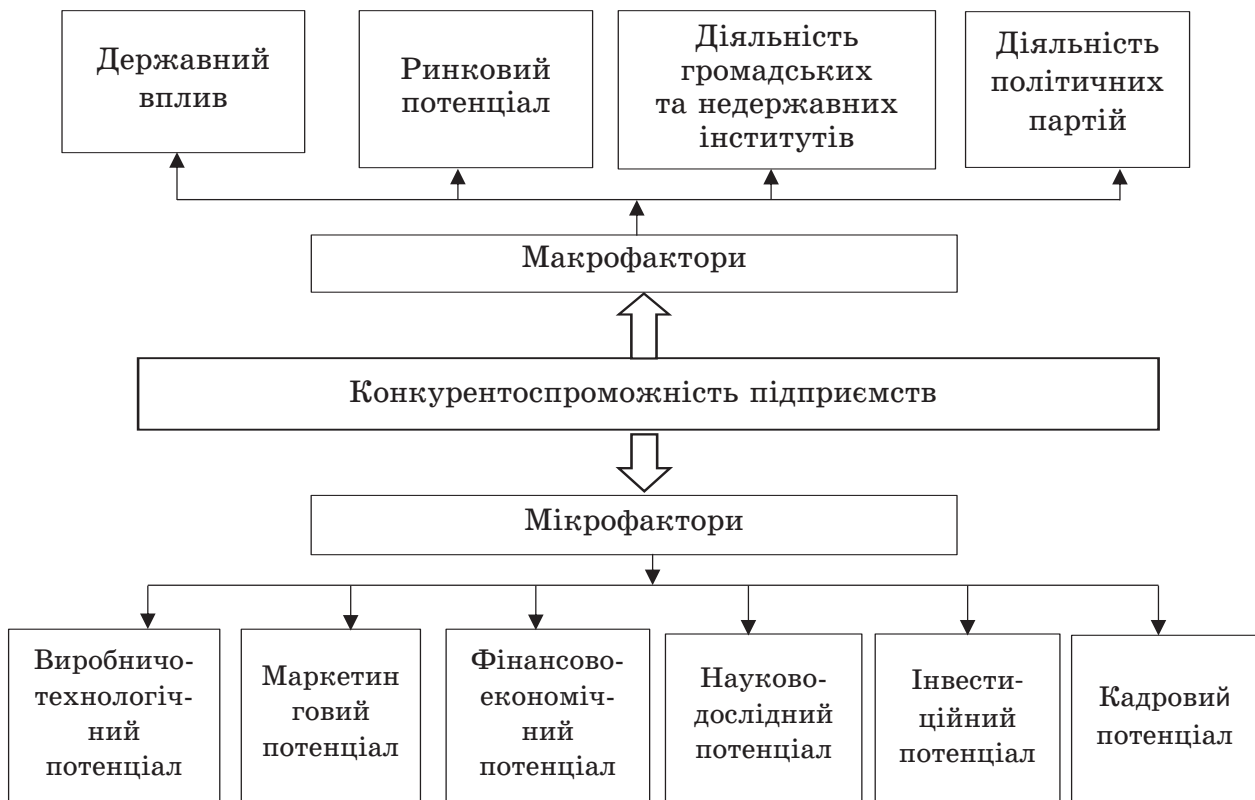


Рис. 1 Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємств

Джерело: розроблено авторами на підставі [1]

– фінансово-економічний (коефіцієнт фінансової залежності, питома вага дебіторської заборгованості, рентабельність продукції тощо);

– кадровий (коефіцієнт стабільності загальної чисельності кадрів, коефіцієнт динамічності руху кадрів тощо);

– інвестиційний (рентабельність інвестицій, коефіцієнт прибутковості за активами тощо);

– маркетинговий (рентабельність маркетингової діяльності, рентабельність витрат на рекламу тощо);

– науково-дослідний потенціал підприємства (прибутковість наукових наук винаходів, частка вкладень у науково-дослідну діяльність тощо).

Для оцінки груп макрофакторів запропоновано наступні приватні показники: державний вплив (коефіцієнт оподаткування доходів, частка державних субсидій, сплата податків реалізованої продукції тощо); ринковий потенціал (коефіцієнт прибутковості продажів, частка ринку, коефіцієнт зміни попиту продукцію тощо). Групи факторів діяльності громадських, державних і політичних інститутів надають опосередкований вплив на конкурентоспроможність малих підприємств, тому не оцінюються кількісними показниками.

Сукупність значень всіх приватних показників, що характеризують конкурентоспроможність кожного підприємства, є матрицею спостережень:

$$|X| = x_{ij}, \bar{i} = 1, n; \bar{j} = 1, m, \quad (1)$$

де: x_{ij} – значення j -го показника для i -го малого підприємства;

n – кількість малих підприємств;

m – кількість приватних показників.

Загальна система приватних показників включає в себе суттєві та несуттєві з погляду впливу на кінцевий результат дослідження показники. Тому при оцінці конкурентоспроможності підприємств виникає потреба у зменшенні кількості приватних показників для підвищення раціональності дослідження та виключення неінформативних ознак.

Проте скорочення кількості змінних, тобто виділення набору суттєвих діагностичних показників, не має спотворювати дійсності. Ці вимоги виконуються тоді, коли діагностичні показники володіють наступними властивостями: не корельовані або слабо корельовані між собою; сильно корельовані з показниками, що не входять до сукупності діагностичних ознак.

Ці властивості відіграють важливу роль, оскільки вони виключають показники, що

повторюють одну й ту саму інформацію, і забезпечують вибір показників, які найкраще представляють всі ті елементи, які не входять в даний набір. Для того, щоб виконувалася перша з цих властивостей, використовують методи розбиття на групи.

Використання методів вибору репрезентантів рівнозначне виконанню другої умови. Тому якщо в сукупності показників, що характеризують одиниці, що вивчаються, виділити групи подібних, а потім вибрати репрезентанти в кожній групі, то отримані таким чином показники задовольняють цим двом умовам, що накладаються на діагностичні показники.

Інноваційним механізмом конкурентоспроможності є кластеризація бізнесу. Останніми роками виникло також поняття кластерної конкурентоспроможності. Кластер – це група сусідніх, взаємозалежних підприємств і пов'язаних із нею організацій, узгоджено діючих у сфері створення кінцевої конкурентоспроможної продукції [6]. Тому багаторівневу структуру економічної категорії «конкурентоспроможність» з урахуванням сучасних тенденцій можна доповнити конкурентоспроможністю кластера.

З метою врахування впливу операційної ефективності та інноваційної активності, ринкової адаптивності на рівень конкурентоспроможності, оцінюваний за допомогою єдиного критеріального показника, необхідно використати інтегрально-індексний метод побудови його моделі. Сутність цього методу зводиться до розрахунку (коефіцієнтів) індексів операційної ефективності діяльності підприємства, його інноваційності й адаптивності, подальшої інтеграції (перемноження) та вилучення кореня відповідного ступеня.

Формула розрахунку критерію, що забезпечує комплексну кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, виглядатиме наступним чином:

$$K = (K_E \cdot K_I \cdot K_A)^{1/2}, \quad (2)$$

де: K – критерій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;

K_E – коефіцієнт операційної ефективності;

K_I – коефіцієнт інноваційності;

K_A – коефіцієнт адаптивності.

Перший з (індексів) коефіцієнтів у формулі (2) відбиває операційну ефективність діяльності підприємства, де результатом є пропонувані їм товари й успішність цієї діяльності визначається тією сумою, яку споживачі готові заплатити за продукцію підприємства. Якщо сума виручки продукції перевищує сукупні витрати на всі необхідні види діяльності щодо її виробництва та збуту,

підприємство функціонує ефективно, тобто з рентабельністю, що свідчить про прийнятний рівень його операційної ефективності.

Виходячи з даних міркувань як найбільш універсальний показника операційної ефективності підприємства може бути прийнято відношення виручки від усіх видів його діяльності до понесених при цьому витрат:

$$P = D/B, \quad (3)$$

де P – операційна ефективність підприємства;

D – дохід підприємства від усіх видів діяльності;

B – витрати виробництва зазначених видів діяльності.

Основою адаптивності є активна інноваційна діяльність, що стосується науководослідної, організаційної, виробничої, фінансової та різних сторін функціонування сучасного підприємства та що відноситься до всіх нововведень, що забезпечують економію витрат виробництва та додатковий прибуток.

Підприємства, піклуючись про постійне технічне, технологічне та організаційному вдосконаленні виробництва, які мають систематично виділяти ресурси для здійснення інноваційної діяльності. Наявність таких ресурсів та ефективність їх впровадження – запорука успішності виживання та економічного зростання підприємства у жорстких умовах ринку.

Ступінь інноваційної активності суб'єкта господарювання може бути представлена ставленням частки інноваційних витрат у загальному обсязі виробничих витрат підприємства у аналізований період часу до аналогічного показника періоду попереднього:

$$I = (B_i / B) / (B_{i0} / B_0), \quad (4)$$

де: I – ступінь інноваційної активності підприємства;

B_i, B_{i0} – сумарні інноваційні витрати підприємства у аналізований та попередній періоди часу відповідно;

B, B_0 – сукупні виробничі витрати підприємств вибірки за ті ж періоди часу.

Показник інноваційної активності підприємств, що становлять вибірку, розраховується так:

$$I^z = (B^z_i / B^z) / (B^z_{i0} / B^z_0), \quad (5)$$

де I^z – ступінь інноваційної активності підприємств вибірки;

B^z_i, B^z_{i0} – сумарні інноваційні витрати підприємств вибірки у аналізований та попередній період часу відповідно;

V^{Σ} ; V^{Σ}_0 – сукупні виробничі витрати підприємств вибірки за самі періоди часу.

В результаті отримуємо шуканий коефіцієнт інноваційності суб'єкта господарювання K_I :

$$K_I = I / I^{\Sigma}. \quad (6)$$

Відносини підприємства з довкіллям відстежуються через показник його ринкової адаптивності, що характеризує те становище, яке суб'єкт господарювання займає на ринку. Висока адаптивність передбачає наявність адекватної частки ринку, що є, на думку багатьох економістів, одним із основних показників конкурентоспроможності, що враховують масштаби виробництва підприємства та ефективність його діяльності.

Висновки. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, фахівці пов'язують із інноваціями, без яких конкурентоспроможність неможлива. Рух української економіки шляхом інноваційного розвитку вимагає вирішення складних завдань, пов'язаних один з одним:

– створення умов забезпечення інноваційного потенціалу організації – це завдання вирішується всередині підприємства;

– створення умов для реалізації цього потенціалу, що потребує розвитку зовнішнього інституційного забезпечення, зокрема, економічних знань.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства означає здатність організації так спрямовувати свої ресурси, щоб підвищити свою привабливість в очах клієнтів, інвесторів і постачальників, зберегти при цьому стійке фінансове становище. Формування інноваційного потенціалу – це цілий комплекс завдань:

1. Вибір інноваційного продукту;

2. Організація технології та процесу виробництва інноваційного продукту;

3. Вибір розробників та спеціалістів по впровадженню інновацій;

4. Визначення джерел фінансування.

У процесі розробки системи формування інноваційного капіталу підприємство вирішує завдання, які вимагають інтелектуалізації управління, і найкращим чином відповідає саме когнітивне моделювання. Базою підвищення конкурентоспроможності підприємства є перетворення інноваційного потенціалу в інноваційний капітал.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Агеева І.М., Мілева М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 23–26.
2. Коваленко О.В., Коткова Н.С. Інноваційно-інвестиційне забезпечення технічної модернізації як основа зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С. 230–240.
3. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56–61.
4. Повод Т.М., Адвокатова Н.О. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 1. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 67–75.
5. Бутнік-Сіверський О.Б., Коткова Н.С. Економетрична оцінка результативності інноваційно-інвестиційного потенціалу в харчовій промисловості України. *Інтелект XXI. Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2020. №3. С. 126–134.
6. Адвокатова Н.О. Стратегічні управлінські рішення інноваційним розвитком підприємства. *Міжнародний науково-практичний журнал "Фінансовий простір"*. Черкаський навчально-науковий інститут Державний вищий навчальний заклад "Університет банківської справи". 2020. № 4 (40). С. 65–73.
7. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2018–2021 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.12.2022).

REFERENCES:

1. Aheyeva I.M., Milyeva M.D. (2009) Stratehiya konkurentsii yak osnova dosyahnennya konkurentnykh perevah kharchovoykh pidpryyemstv. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. № 3. P. 23–26.
2. Kovalenko O.V., Kotkova N.S. (2020) Innovatsiyno-investytsiynе zabezpechennya tekhnichnoyi modernizatsiyi yak osnova zrostannya konkurentospromozhnosti kharchovoyi promyslovosti. *Prodovol'chi resursy*. № 14. P. 230–240.
3. Semenchuk I.M., Mala K.Y. (2019) Shlyakhy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti. *Ahrosvit*. № 4. p. 56–61.
4. Povod T.M., Advokatova N.O. (2020) Upravlins'ki rishennya shchodo optymizatsiyi struktury vytrat. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika: Naukovyy zhurnal*. Vyp. 1. Kherson: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka», pp. 67–75.
5. Butnik-Sivers'kyy O.B., Kotkova N.S. (2020) Ekonometrychna otsinka rezul'tatyvnosti innovatsiyno-investytsiynoho potentsialu v kharchoviyi promyslovosti Ukrainy. *Intelekt KHKHl. Investytsiyno-innovatsiyna diyal'nist'*. № 3. P. 126–134.
6. Advokatova N.O. (2020) Stratehichni upravlins'ki rishennya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva. *Mizhnarodnyy naukovy-praktychnyy zhurnal "Finansovyy prostir"*. Cherkas'kyy navchal'no-naukovyy instytut Derzhavnyy vyshchyy navchal'nyy zaklad "Universytet bankiv's'koyi spravy". № 4 (40). p. 65–73.
7. Indeksy promyslovoyi produktsiyi za vydamy diyal'nosti za 2018–2021 roky. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua (data zvernennya: 24.12.2022).

Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.
The article was received 24 March 2023.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3

УДК 338.2: 330.3

Македон В.В.

*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>
E-mail: v_makedon@ukr.net*

Байлова О.О.

*асистент кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-5312>
E-mail: yelena250674@gmail.com*

ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено оцінку впливу на перспективи розвитку підприємств, що впроваджують цифрові технології, глибини їх проникнення, на підставі якої запропоновано перелік заходів щодо прискорення темпів впровадження цифрових технологій на підприємствах, що дозволить підвищити їхню економічну ефективність. Запропоновано організаційно-економічний механізм функціонування промислового підприємства при впровадженні цифрових технологій, що включає нові засоби реалізації управлінських впливів: метод визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій. Розроблено методику оцінки економічної ефективності впровадження цифрових технологій на підприємстві на основі зростання інтелектуального капіталу підприємства при впровадженні цифрових технологій шляхом розрахунку коефіцієнта доданої вартості, що визначається як сума результатів поділу доданої вартості на капітал, що інвестується, що характеризує зростання додаткової вартості на одиницю фізичного капіталу.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація підприємства, планування діяльності, високотехнологічне виробництво, організація управління, додана вартість, інтелектуальний капітал.

Makedon Viacheslav, Baylova Olena. PLANNING AND ORGANIZING THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article assesses the impact on the development prospects of enterprises implementing digital technologies, the depth of their penetration, on the basis of which a list of measures is proposed to accelerate the pace of implementation of digital technologies at defense industry enterprises, which will increase their economic efficiency. An organizational and economic mechanism for the functioning of an industrial enterprise with the introduction of digital technologies is proposed, including new means of implementing managerial influences: a method for determining priority areas for the introduction of digital technologies, a methodology for assessing their economic efficiency, tools and levers of influence on the activities of an enterprise, characterized by the coordination of the introduction of digital technologies into management processes at the level of government authorities, the enterprise and its projects, as well as the complexity of the solution for the introduction of digital technologies in technological processes at all stages of the product life cycle, which makes it possible to increase the economic efficiency of the enterprise. A methodology has been developed for assessing the economic efficiency of introducing digital technologies in an enterprise based on the growth of the intellectual capital of an enterprise when introducing digital technologies by calculating the value added coefficient, defined as the sum of the results of dividing value added by invested capital, which characterizes the growth of added value per unit of physical capital, dividing value added by labor costs, which characterizes the contribution to value added of the costs of highly qualified personnel, as well as the result of dividing the difference between value added and labor costs by value added, which characterizes the value added of structural capital, which makes it possible to improve the accuracy of assessing the economic efficiency of digital technology implementation processes in order to ensure an increase in labor productivity, the quality of technological processes and the economic efficiency of the enterprise.

Keywords: digital technologies, digitalization of the enterprise, activity planning, high-tech production, management organization, added value, intellectual capital.

Постановка проблеми. Необхідність удосконалення механізмів функціонування промислових підприємств під час впровадження цифрових технологій підтверджується ще й тим, що провідні підприємства

промисловості зарубіжних країн сьогодні вже активно використовують цифрові технології у виробництві та досягли у цій справі суттєвого економічного ефекту. Цифрова революція зараз іде повним ходом у

всіх галузях економіки. Компанії інвестують кошти в нові технології та займаються інноваційною діяльністю, а менеджмент налаштований використовувати цифрові рішення, щоб вирватися вперед та обійти конкурентів. В реаліях сьогодення цифрова економіка активно розвивається і в найближчі кілька років буде найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності та економічного зростання у світі. Це зумовлено тим, що вона робить доступними державні та комерційні послуги, забезпечує зниження витрат на просування товарів та продукції, скорочує час проведення платежів та відкриває нові джерела доходу. Цифрова економіка стрімко розвивається у світі [1, с. 8-9]. За оцінками експертів, проекти в галузі цифровізації виробництва в даний час обходяться від 10 до 100 разів дешевше, ніж ще 5-10 років назад. Спостерігається експоненційне падіння вартості засобів виробництва із цифровою складовою. Тому в умовах роботи з планування розвитку промисловості країни на рівні модернізації виробничої бази та впровадження цифрової економіки особливої важливості і актуальності набувають наукові дослідження в напрямку планування і організації впровадження виробничих цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світовою економічною наукою накопичено великий теоретичний потенціал і практичний досвід у галузі організаційно-економічних механізмів функціонування промислових підприємств при впровадженні цифрових технологій, який представлений в роботах таких дослідників як: Вазов Р., Калач Г., Мейнард К., Д. Мазон, Михайленко О., Рос Р., Ткаченко І., Федулова Л., Шарко В. Теоретичні та практичні розробки в галузі впливу цифрових технологій на ефективність господарської діяльності економічних суб'єктів знайшли відображення у працях: Валіков В., Жуковська В., Кульчицький О., Македон В., Ніка Є., Нікітін Ю., Сірко А., Фостолович В. Однак публікації, присвячені питанням розвитку механізмів промислових підприємств при впровадженні цифрових технологій, мають вузьку спеціалізовану спрямованість та не акцентують увагу на механізмах отримання економічних вигод. Існуючі підходи до розвитку промислових підприємств, під час впровадження цифрових технологій потребують уточнення та подальшого розвитку.

Мета статті. Метою нашого дослідження є розробка методичних положень по плануванню і визначенню пріоритетних напрямків

запровадження цифрових технологій, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах обмежених ресурсів на тиску з боку глобальної цифровізації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В економічних реаліях сьогодення цифрова економіка реалізує можливості підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності компанії / підприємств, зниження витрат виробництва на основі комп'ютеризації робочих місць та виробничого обладнання, використання при цьому технологій цифрового моделювання та проектування тривимірної (3D) візуалізації як самих продуктів та виробів, так і виробничих процесів протягом усього життєвого циклу. Сьогодні ми лише на порозі осмислення трансформації економіки на основі впровадження цифрових технологій [2]. Сама цифрова трансформація передбачає перетворення існуючих підприємств на цифрові підприємства-організації, які використовують інформаційні технології (ІТ) як конкурентну перевагу у всіх сферах своєї діяльності: виробництві, бізнес-процесах, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Інструменти цифровізації високотехнологічного виробництва підприємств представлені на рис. 1.

Сучасний рівень індустріального розвитку передбачає використання поряд із високотехнологічним технічним базисом якісно нового рівня розвитку продуктивних сил та виробничих відносин у сфері реальної економіки – впровадження концепції цифровізації планування і управління економічною діяльністю суб'єктів господарювання. Високий ступінь автоматизації техніки та технологій у матеріальному виробництві, що має єдиний технологічний рівень («цифрове підприємство»), необхідно супроводжувати інформаційно-керуючою інфраструктурою на рівні інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Впровадження тих чи інших засобів реалізації цифрового виробництва дуже впливає на показники діяльності досліджуваного підприємства [6, с. 114–115].

Впровадження тих або інших засобів реалізації цифрового виробництва дуже впливає на показники діяльності підприємства. У таблиці 1 наведено зібрані в результаті аналізу опублікованих робіт з цього питання якісні, кількісні ефекти, а також ефекти.

Розробка конкурентоспроможної високотехнологічної продукції нового покоління стає можливою завдяки застосуванню циф-

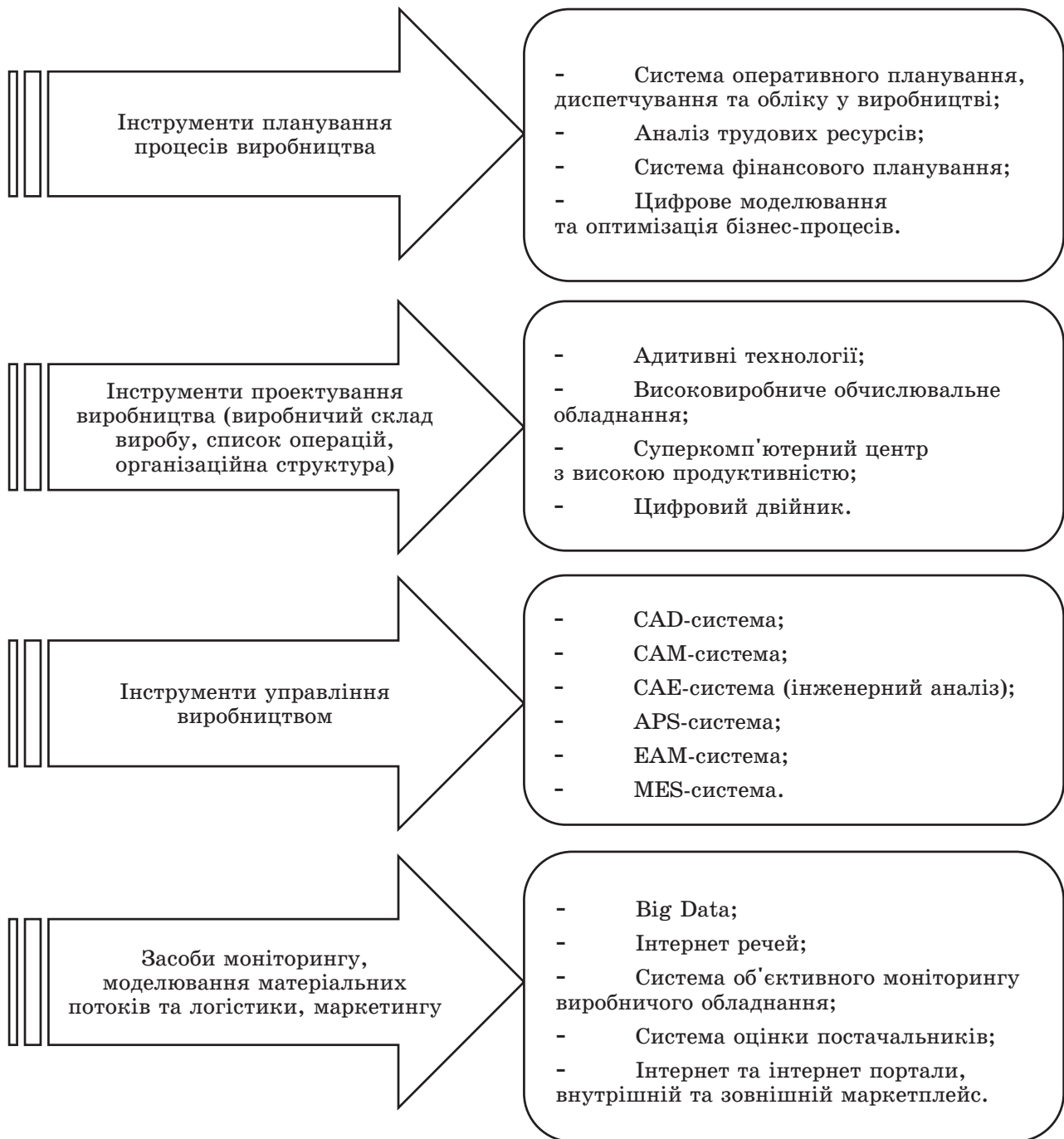


Рис. 1. Ключові інструменти розвитку цифрового виробництва

Джерело: [3; 4; 5]

рових технологій та системи комплексних техніко-технологічних рішень, в основі яких лежить «цифрове проектування та моделювання, нові матеріали та адитивні технології». Це нова парадигма цифрового проектування та моделювання [7]. Для проектування виробництва використовуються наступні інструменти цифрових технологій (таблиця 2).

Таким чином, впровадження цифрових технологій супроводжується змінами

моделі організації управління, які сприяють більш ефективній роботі промислових підприємств.

Новизна запропонованого авторами організаційно-економічного механізму функціонування промислового підприємства при впровадженні цифрових технологій полягає у системному та комплексному підході до його формування (рис. 2).

Системний підхід реалізований під час впровадження цифрових технологій у про-

Таблица 1

Вплив використання інструментів цифрового планування виробництва на показники діяльності підприємства

Засоби реалізації цифрового виробництва	Якісний ефект або додаткова можливість	Кількісний ефект	Вплив на фінансові показники
Система оперативного планування, диспетчеризації та обліку на виробництві	Підвищення рівня виконання у термін прийнятих замовлень; зменшення НЗП; аналіз впливу завантаження терміни виконання замовлення; оптимізація робіт; зменшення обсягу понаднормових робіт	Скорочення виробничих циклів; зменшення НЗП, витрат за склади; прискорення запуску у виробництво; скорочення втрат робочого часу	Зростання прибутку з допомогою зниження собівартості, конкурентоспроможності з допомогою скорочення термінів виконання; вивільнення оборотних коштів
Аналіз трудових ресурсів	Оптимізація складу трудових ресурсів	Зменшення витрат на ЗП	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості
Система фінансового планування та бюджетування	Створення єдиного формату управлінського обліку та звітності	Забезпечення високої ліквідності	Зниження собівартості продукції, що виробляється; збільшення обсягу замовлень
Цифрове моделювання та аналіз продуктивності та оптимізації бізнес-процесів	Зростання продуктивність праці підприємства; забезпечення ефективності бізнес-процесів	Розширення виробничої програми підприємства	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості

Джерело: сформовано авторами

цеси управління підприємствами. Він передбачає координацію впровадження цифрових технологій у процеси управління лише на рівні підприємства, його проектів [8; 9]. Метод визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій на підприємстві встановлює основні підходи до аналізу досягнутої глибини проникнення цифрових технологій (на основі форм самооцінки), їх кадрового забезпечення та дає рекомендації до формування за результатами аналізу переліку цифрових технологій для першочергового впровадження на підприємстві, які забезпечують отримання запланованого від запровадження цифрових технологій економічного ефекту [10 с. 26].

Робота з оцінки рівня глибини проникнення цифрових технологій та їх кадрового забезпечення здійснюється в п'ять етапів, представлених на рис. 3:

- етап I – етап підготовчий;
- етап II – етап обстеження підприємства;
- етап III – етап оцінки рівня цифровізації підприємства;
- етап IV – етап визначення пріоритетних напрямів цифровізації підприємства;

– етап V – етап підготовки підсумкового звіту [11].

Використання цифрових технологій на підприємствах повинно мати відповідне кадрове забезпечення. Для цього автором у роботі оцінюється коефіцієнт кадрового забезпечення впроваджуваних технологій K , який визначається за формулою:

$$K = \frac{PKP_{\text{факт}}}{PKP_{\text{необх}}}, \quad (1)$$

де:

- $PKP_{\text{факт}}$ – фактичний рівень компетенцій персоналу підприємства;
- $PKP_{\text{необх}}$ – необхідні для роботи з новими цифровими технологіями компетенції персоналу.

На підготовчому етапі через механізм розпорядження керівника підприємства створюється робоча група з оцінки рівня цифровізації підприємства та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства з метою організації цифрового виробництва (далі – Робоча група), призначається керівник Робочої групи та визначається період її роботи [12, с. 16].

Таблиця 2

**Вплив використання засобів цифрового проектування виробництва
на показники діяльності підприємства**

Засоби реалізації цифрового виробництва	Якісний ефект або додаткова можливість	Кількісний ефект	Вплив на фінансові показники
Адитивні технології	Нові можливості проектування, формоутворення та використання матеріалів. Підвищення якості виробів. Мінімізація екологічних ризиків	Скорочення часу розробки та створення прототипу Зниження виробничих витрат (трудовитрат, часу роботи технологічного обладнання, електроенергії, матеріалів)	Економія фонду оплати праці. Зниження собівартості виробу
Високопродуктивне обчислювальне обладнання	Отримання понад великий обсяг обчислень. Врахування всіх можливих вимог та обмежень на нові вироби до початку виготовлення.	Отримання рішень за межею компетенцій генерального конструктора. Підвищення продуктивності праці, виключення помилок проектування.	Різде зниження витрат на усунення браку, на виготовлення прототипів, проведення випробувань
Цифровий двійник	Виключення помилок проектування, облік усіх обмежень та регламентів, створення «двійника» адекватного виробу. Застосування передових виробничих технологій	Скорочення часу розробки та створення прототипу	Скорочення витрат на проектування, випробування та модернізацію виробів, дослідні зразки. Зменшення (виключення) втрат від браку

Джерело: сформовано авторами

Робоча група повинна включати керівників або повноважних представників наступних організаційних підрозділів підприємства: адміністративного, конструкторського, розрахункового, технологічного, фінансового, планового, маркетингу та збуту, захисту інформації, IT-підрозділи. Також у робочу групу можуть залучатися фахівці чи експерти у сфері цифрового виробництва із сторонніх організацій, наприклад, представники організацій розробників засобів цифрового виробництва, інжинірингових компаній та представники інтегрованих структур. Формування масиву вихідних даних здійснюється шляхом заповнення форм самооцінки рівня цифровізації підприємства. Форми самооцінки можна використовувати як оцінки рівня цифровізації підприємства, але й оцінки окремих структурних підрозділів.

Дослідження авторів показали, що економічні аспекти впровадження цифрових технологій на промислових підприємствах більшою мірою пов'язані із різким зростанням доданої вартості продукції. При цьому додана вартість або чиста продукція постає

як джерело економічного зростання, а також результат підвищення ефективності виробництва [13].

Для оцінки вкладу цифрових технологій у зростання інтелектуального капіталу підприємства пропонується використовувати коефіцієнт доданої вартості підприємства. Доданою є та вартість товару чи послуги, яка додає вартість цього товару у процесі обробки та подальшого продажу його споживачеві. Вона включає фонд оплати праці, орендну плату, амортизацію, ренту, відсотки за користування кредитом, а також отриманий прибуток. Коефіцієнт доданої вартості підприємства є індикатором якості управлінських рішень. Постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, а негативна – зниження. Це найвідоміший і найпоширеніший показник [14, с. 161-162]. Економічна додана вартість (*EVA – Economic Value Added*) показує перевищення чистого операційного прибутку після сплати податків та витратами на використання капіталу. Формула розрахунку *EVA* представлена нижче:

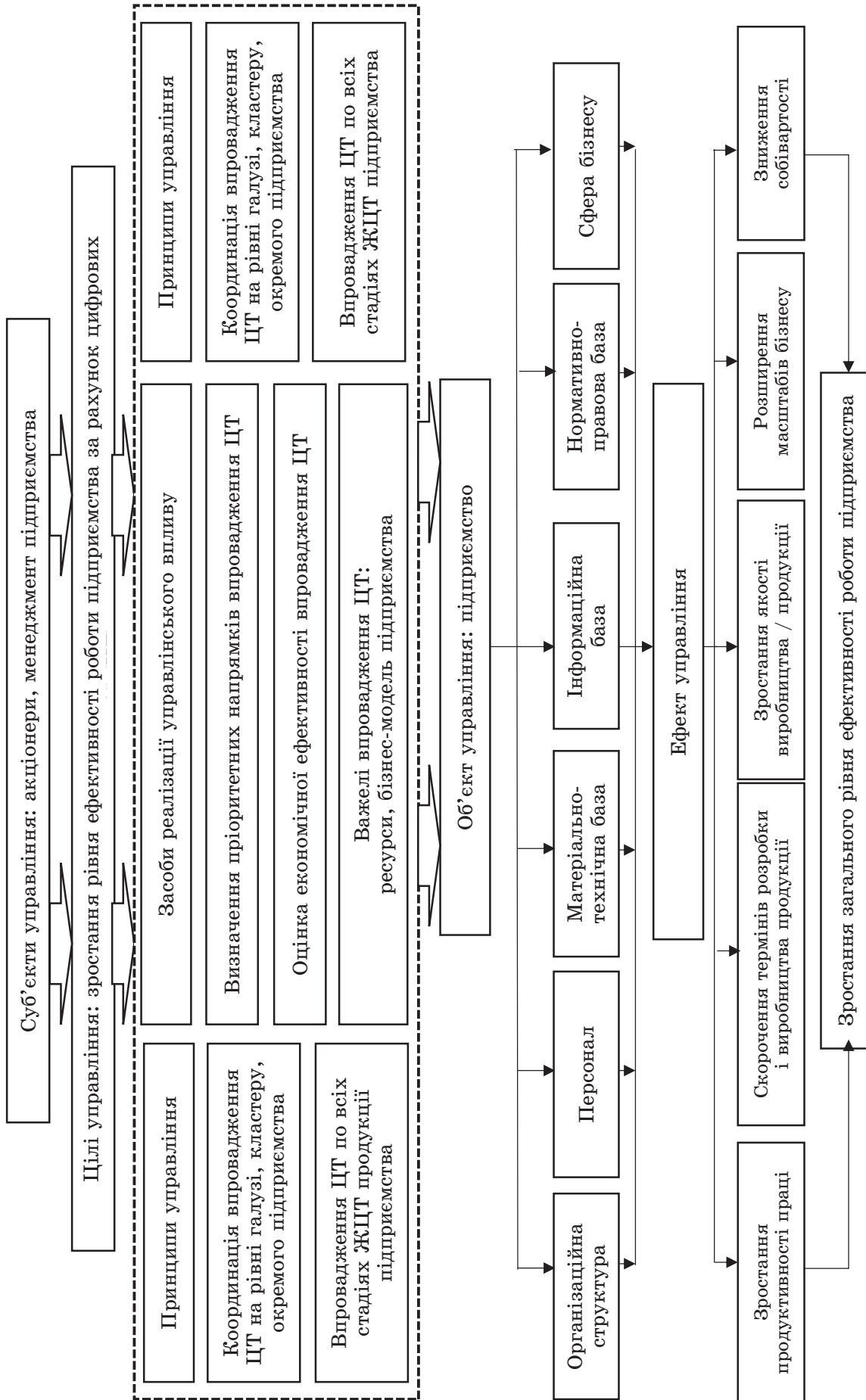


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємства при впровадженні ЦТ

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Етапи планування і впровадження цифрових технологій на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

$$\begin{aligned}
 EVA &= NOPAT - WACC \times CE; \\
 EVA &= (EBIT - Taxes) - WACC \times CE; \quad (2) \\
 EVA &= (ROIC - WACC) \times CE.
 \end{aligned}$$

1. *NOPAT* (Net Operating Profit Adjusted Taxes) – прибуток, що отримується від операційної діяльності, причому після сплати податків і до проведення процентних платежів.

2. *WACC* (Weight Average Cost Of Capital) – середньозважена вартість капіталу. Вона фактично є вартість власного та позикового капіталу. Інакше кажучи, це норма прибутку, яку хоче отримати акціонер на вкладені ним кошти.

3. *CE* (Capital Employed, Invested Capital, Capital Sum) – інвестиційний капітал. Є сумою сукупних активів з розрахунку

початку року з відрахуванням безвідсоткових поточних зобов'язань (кредиторська заборгованість постачальникам, бюджету, отриманих авансів, іншої кредиторської заборгованості).

Таким чином, економічна додана вартість за розміром менша від суми прибутку і, відповідно, більше збитків на величину плати за капітал. Для розрахунку середньозваженої вартості капіталу (*WACC*) скористаємося такою формулою:

$$WACC = R_e \frac{E}{V} + R_d(1-t) \times \frac{D}{V}, \quad (3)$$

де:

– *Re*, *Rd* – очікувана/необхідна прибутковість власного капіталу та позикового відповідно;

- $E/V, D/V$ – частка власного та позикового капіталу капіталі підприємства;
- t – відсоткова ставка прибутку.

Економічна додана вартість – перевищення рентабельності підприємства над середньозваженою вартістю капіталу. Що значення економічної доданої вартості, то вище ефективність використання капіталу в підприємства. Великі значення EVA свідчать про високу норму додаткового прибутку на капітал. Порівняння EVA кількох підприємств дозволяє вибрати більш інвестиційно-привабливе. Наведемо алгоритм розрахунку доданої вартості (рис. 4). Розберемо на практичному прикладі, як відбувається побудова цього показника.

Для розрахунку $WACC$ можна порівняти показники ROE (рентабельність капіталу, рівень прибутковості) для аналогічних підприємств цієї галузі. У цьому прикладі

було взято рентабельність управління капіталом підприємства як власним, і позиковим у вигляді 10% річних. На основі вищенаведеної формули можна виділити важелі та фактори управління економічною доданою вартістю ($NOPLAT, WACC$ та CE), основними з яких є підвищення прибутковості/рентабельності підприємства за рахунок збільшення обсягу продажу. Це може бути досягнуто шляхом зменшення витрат під час виробництва продукції за рахунок використання нових ІТ-технологій [15, с. 15]. Інші фактори, такі як вартість матеріалів, сировини, позикового капіталу, висококваліфікованого персоналу тощо, розглядати в цій моделі не будемо.

Будь-яке підприємство зацікавлене збільшення доданої вартості, тобто цей показник згодом позначиться на кінцевій прибуток підприємства. Щоб збільшити

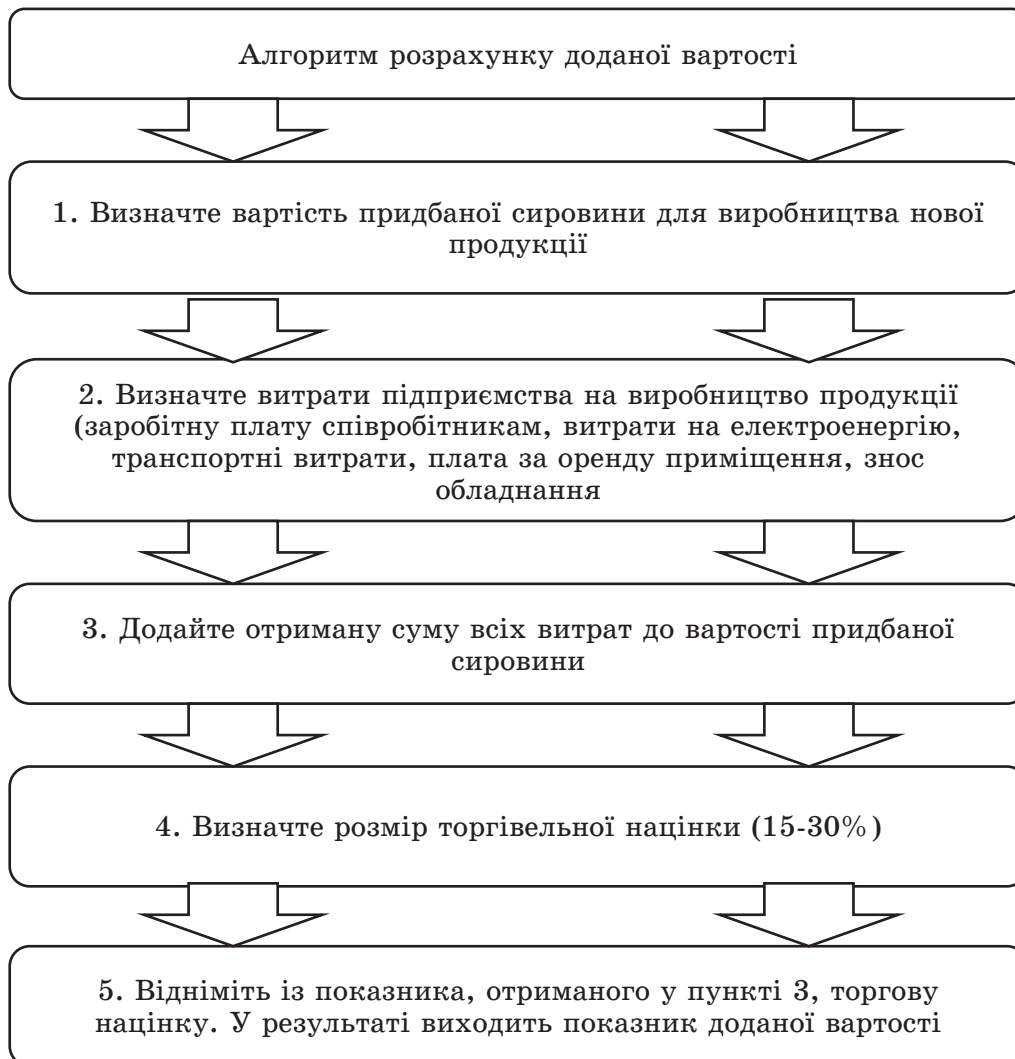


Рис. 4. Алгоритм розрахунку доданої вартості на підприємстві при впровадженні цифрових технологій

Джерело: розроблено авторами

додану вартість, необхідно знизити витрати підприємства. На основі показника *EVA* будується модель управління підприємством *VBM* (Value Based Management), де всі показники підприємства впливають зміни доданої вартості [16].

Додану вартість матеріальних (комп'ютери) та нематеріальних (кваліфікований персонал) активів для високотехнологічних підприємств автором пропонується використати коефіцієнт доданої вартості *VAC* (Value Added Coefficient), що визначається за формулою:

$$VAC = CEE + HCE + SCE, \quad (4)$$

де:

– *CEE* (capital employed efficiency) – додана вартість фізичного капіталу, що визначається шляхом поділу доданої вартості на інвестований капітал показує, скільки додаткової вартості створює одна одиниця фізичного капіталу;

– *HCE* (human capital efficiency) – додана вартість людського капіталу, що визначається розподілом додаткової вартості на витрати на працю, здатність робочої сили створювати додану вартість;

– *SCE* (structural capital efficiency) – додана вартість структурного капіталу, що визначається розподілом різниці між доданою вартістю та людським капіталом (структурний капітал) на додану вартість. Між людським та структурним капіталом існує зворотна залежність.

Таким чином, авторами розроблено методiku оцінки економічної ефективності впровадження цифрових технологій на підприємстві на основі зростання інтелектуального капіталу підприємства при впровадженні цифрових технологій шляхом розрахунку коефіцієнта доданої вартості, що визначається як сума результатів поділу доданої вартості на капітал, що інвестується, що характеризує зростання додаткової вартості на одиницю фізичного капіталу, поділу доданої вартості на витрати на працю, що характеризує внесок у додаткову вартість витрат на висококваліфікований персонал, а також результату поділу різниці між доданою вартістю та витратами на працю на додану вартість, що характеризує додану вартість структурного капіталу, що дозволяє підвищити точність оцінки економічної ефективності процесів впровадження цифрових технологій.

Висновки. За підсумками дослідження авторами було визначено Автори сукупність організаційних та економічних способів і інструментів впливу на діяльність під-

приємства, заснованих на комплексному та системному підході до широкомасштабного впровадження цифрових технологій у процеси організаційно-економічного управління та технологічні процеси високотехнологічних та наукомістких промислових підприємств. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, якості технологічних процесів та, звичайно ж, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Авторами було розроблено метод визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій, що ґрунтується на результатах оцінки глибини впровадження цифрових технологій на підприємстві з адаптованої до промислових підприємств нової сукупності ключових індикаторів побудови ефективної інформаційної системи промислових підприємств. Ця методика дозволила підвищити ефективність цифровізації підприємства та забезпечити підвищення ефективності його діяльності.

Авторами було розроблено методiku оцінки економічної ефективності впровадження цифрових технологій на підприємстві на основі зростання інтелектуального капіталу підприємства при впровадженні цифрових технологій шляхом розрахунку коефіцієнта доданої вартості. Цей коефіцієнт визначається як сума результатів поділу доданої вартості на капітал, що інвестується, що характеризує зростання додаткової вартості на одиницю фізичного капіталу, поділу доданої вартості на трудові витрати, що характеризує внесок у додаткову вартість витрат на висококваліфікований персонал, а також результат поділу різниці між доданою вартістю та витратами на працю на додану вартість, що характеризує додану вартість структурного капіталу. Враховуючи виявлений автором суттєвий вплив цифрових технологій на додаткову вартість підприємства, запропонована методика дозволяє підвищити точність оцінки економічної ефективності процесів впровадження цифрових технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7(26). С. 6–14. DOI [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1).
2. Сірко А. В. Реалії цифрової економіки: нові можливості та виклики для суспільства і держави. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8337> (дата звернення: 14.02.2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.15>.
- Македон В. В., Валіков В. П., Рябик Г. Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7>.
 - Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/385>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
 - Ткаченко І. С., Шарко В. В. Конкуренентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7>.
 - Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108-125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>.
 - Makedon, V., Mykhailenko, O., Vazov, R. Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management Issues*. 2021. 29(3). P. 133-141. DOI: <https://doi.org/10.15421/192113>.
 - Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875> (дата звернення: 12.02.2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>
 - Ross P. & Maynard K. Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Buildings International*. 2021. 13(3). P. 159–161. DOI: <https://doi.org/10.1080/17508975.2021.1873625>.
 - Nica E. ICT Innovation, Internet Sustainability, and Economic Development. *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 2015. № 3(3). P. 24-29.
 - Mazzone D. M. Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting, 2014. 166 p.
 - Македон В. В., Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1(10). С. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>.
 - Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. с. 77–87.
 - Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–68. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-7-17>
 - Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
 - Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525> (дата звернення: 15.02.2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>
- ### REFERENCES:
- Fedulova L. (2020) Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei stalohorozvytku. *Ekonomika pryrodokorystvannia i stalyyi rozvytok*. Kyiv: DU IEPSSR NAN Ukrainy, № 7(26), pp. 6–14. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840>. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1).
 - Sirko A. (2020) The realities of digital economy: new opportunities and challenges for society and the state, *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8337> (Accessed 14 Feb 2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.15>.
 - Makedon V. V., Valikov V. P., Ryabyk G. E. (2019) Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald*, № 1, pp. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7>.
 - Zub P. V., Kalach H. M. (2021) Tsyfrovizatsiya biznes-protsesiv promyslovykh pidpryyemstv [Digitization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, Issue 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
 - Tkachenko I. C., Sharko V. V. (2022) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Enterprise competitiveness in the conditions of the digital economy]. *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky*. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, № 1, pp. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7>.
 - Makedon V. V., Valikov V. P., Fedyora S. S. (2019) Udskonalennya upravlinnya promyslovykh pidpryyemstv na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *European vector of economic development*, № 1, pp. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>
 - Makedon V., Mykhailenko O., Vazov R. (2021) Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management Issues*, 29(3), 133–141. DOI: <https://doi.org/10.15421/192113>.
 - Makedon V., Chabanenko A. (2022) Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi global'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>.
 - Ross, P., & Maynard, K. (2021) Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Buildings International*, 13(3), p. 159–161. DOI: <https://doi.org/10.1080/17508975.2021.1873625>.
 - Nica E. (2015) ICT Innovation, Internet Sustainability, and Economic Development, *Journal of Self-Governance and Management Economics*, vol. 3(3), pp. 24–29.
 - Mazzone D. M. (2014) Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting, 166 p.
 - Makedon V. V., Valikov V. P. (2017) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnya. [Economic security of the enterprise in the concept of pro-

- cess management]. *Nobel Herald*, № 1(10), pp. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2/>
13. Nikitin Yu. O., Kulchytskyi O. I. (2019) Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen': tsyfrovyy biznes, tsyfrove pidpnyemstvo, tsyfrova transformatsiya.[The digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi*, № 4, pp. 77–87.
14. Fostolovich V. A. (2019) Tsyfrovizatsiya v suchasniy systemi upravlinnya. *Ekonomika. Finansy* [Digitization in the modern management system]. *Economy. Finances. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, № 7. pp. 154–168. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-7-17>.
15. Zhukovska V. M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies of hr management: satisfaction, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*, 27(8), pp. 13–17.
16. Makedon V. and Ilchenko N. (2021) World market of it services in the languages of economy 4.0. *Efektivna ekonomika*, vol. 1, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525> (Accessed 15 Feb 2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>.

*Стаття надійшла до редакції 18.02.2023.
The article was received 18 February 2023.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-4

УДК 664.14+664.64]:334.45

Сорокіна А.М.*аспірантка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування**Херсонського державного університету*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-5116>E-mail: sorokinaalena271@gmail.com

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дана стаття присвячена проблемі розвитку кондитерської галузі України в сучасних умовах. Проведено аналіз ринку кондитерської промисловості, визначено характерні для нього проблеми, а також проаналізовано діяльність підприємств цієї сфери. На сьогодні однією з основних проблем кондитерської галузі є збут виготовленої продукції як за кордоном, так і в середині країни. Зростання курсу долара дуже впливає на купівлю головного складника, тобто какао, який є основним продуктом при виготовленні шоколадного виробу. Зарубіжні постачальники кондитерських виробів дивлячись на купівельну спроможність населення намагаються завозити максимально більш дешеву продукцію, тим самим погіршуючи становище для вітчизняних виробників. Зсилаючись на проведений аналіз, можна стверджувати, що підприємства борючись за частину ринку починають здешевлювати товар, тим що замінюють якісні компоненти на більш дешевші, тим самим відмовляються від виробництва якісного продукту. Заміна якісних компонентів на дешеві призводить до здешевлення асортименту та впливає на конкурентоздатність виробів на ринку європейських країн. На основі вище сказаного можна говорити про актуальність статті, а також на підставі аналізу підприємств кондитерської галузі можна запропонувати шляхи вирішення проблем збуту виготовленої продукції.

Ключові слова: кондитерська галузь, аналіз ринку, експорт, імпорт, шляхи збуту.

Sorokina Alona. PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

This article is devoted to the problem of the development of the confectionery industry of Ukraine in modern conditions. An analysis of the confectionery industry market was carried out, its specific problems were identified, and the activities of enterprises in this area were also analyzed. Today, one of the main problems of the confectionery industry is the sale of manufactured products both abroad and in the middle of the country. The increase in the dollar rate greatly affects the purchase of the main ingredient, that is, cocoa, which is the main product in the manufacture of chocolate products. Foreign suppliers of confectionery products looking at the purchasing power of the population, they try to import products that are as cheap as possible, thereby worsening the situation for domestic producers. Referring to the conducted analysis, it can be stated that companies fighting for a part of the market begin to make the product cheaper by replacing high-quality components with cheaper ones, thereby refusing to produce a high-quality product. The main manufacturers of the confectionery market of Ukraine are singled out. The analysis was carried out and it was determined that about 80% of the confectionery industry market is occupied by the main manufacturers, that is, an oligopoly can be clearly observed in the market. The advantages of competitors, which are the main ones in the production of the confectionery industry of Ukraine, have been studied. The key problems of development of confectionery industry of Ukraine are outlined. Currently, there is a fairly high probability of using substitute confectionery products instead of high-quality ones. Based on this, many manufacturers use substitutes in their products in order to maintain price and quality. Prospective ways of improving the efficiency of the functioning of enterprises in the confectionery industry are highlighted. As a result of the conducted research, it was determined that a wide range of products, domestic and foreign sales markets, qualified personnel and a place on the market, namely reputation, are the main advantages among manufacturers of the confectionery industry of Ukraine. Replacing high-quality components with cheap ones leads to a decrease in the price of the assortment and affects the competitiveness of products on the market of European countries. On the basis of the above, it is possible to talk about the relevance of the article, as well as on the basis of the analysis of enterprises in the confectionery industry, it is possible to propose ways to solve the problems of selling manufactured products.

Keywords: confectionery industry, market analysis, export, import, sales channels.

Постановка проблеми. Кондитерська галузь це одна з найрозвинутіших промисловостей, проте в Україні кондитерський ринок різко та сильно змінюється завдяки економічній кризі, а саме покупці більш вибагливіше вибирають солодоші.

Малі виробники все більше виграють перед крупними підприємствами, оскільки вони переважають у виробництві більш якісного товару. Проте, дана стратегія не є пріоритетною в Україні. Оскільки з 2015 року експорт кондитерських товарів

значно скоротився, це спричинило внутрішню конкуренцію на місцевому ринку. Українські виробники кондитерських товарів активно борються за місцевий ринок.

Кондитерська галузь України включає в себе понад 700 компаній. Крупним виробникам доводиться конкурувати з невеликими місцевими мережами, котрі мають власні пекарні за попит споживача.

Наслідком цього є те, що українці полюбують солодоці. Виходячи зі статистики можна стверджувати, що країна щорічно на людину споживає 13 кг кондитерської продукції, тоді, як США – всього 9 кг солодоців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження ринку кондитерських товарів України та вирішенню організаційно-економічних питань ефективного функціонування підприємств кондитерської галузі присвячують праці Заїнчовського А. [1], Климаш Н. [2], Сичевського М. [3] та ін. Проте, дивлячись на сучасний стан кондитерської промисловості в Україні, на сьогодні залишаються невирішеними питання, які спрямовані на успішний економічний розвиток.

Мета статті. Основною метою статті є аналіз кондитерської галузі, підприємств цієї сфери та дослідження питань, які пов'язані зі збутом товару та подальшим розвитком промисловості в умовах економічної кризи.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. За умов економічної кризи український ринок кондитерської продукції дуже змінився, тобто виробники хочуть зекономити на якості складників, натомість покупці почали більш вимогливо ставитися до вибору солодоців.

Аналізуючи статистику можна прогледіти що, українці споживють солодоці в рази менше, ніж жителі Центральної та Західної Європи. Якщо жителі України з'їдають шоколаду 1,5 кг в рік, то європейські країни споживають близько 5 кг [5].

Україна споживає та виробляє весь спектр кондитерських товарів, але більше переважають борошняні м'які солодоці. Передові місця за споживанням займають борошняні кондитерські вироби, приблизно 5 кг на населення щорічно, цукерки (шоколад) посідають друге місце – 2 кг на душу населення щорічно, інші кондитерські товари – 7 кг щороку.

Відтак, порівнюючи обсяг споживання борошняних кондитерських виробів найбільш популярних в Нідерландах та Укра-

їні складає 13,5 кг в рік, що в свою чергу вдвічі перевищення показника всередині країни. У порівнянні Швейцарії та України середньорічне споживання виробів з шоколаду близько 11 кг на населення, а це в 5 раз перевищує в Україні. Проте, Швеція є головним лідером з виробництва цукрових кондитерських товарів зі споживанням 8,87 кг на душу населення. В структурі кондитерської промисловості України частка реалізованої продукції становить 13%, з них основна увага приділяється кондитерським борошняним виробам – 40%, решта залишається на вироби з цукру та шоколаду.

Однак цифри свідчать про важку економічну ситуацію, а не про відсутність солодоців на ринку країни [6], так 2018-2019 роки можна охарактеризувати спадом доходів населення, мінімальні поліпшення позначилися в 2020 році. Ринок кондитерської галузі України в 2018 році був на 0,1% менше, ніж в 2019. Основною зі статей економії стали товари кондитерського виробництва. На обсяг виробництва кондитерської продукції, тобто на спад вплинуло споживання.

Згідно даних Державної служби статистики України [4]. Можемо зробити аналіз обсягів виробництва кондитерської галузі згідно років (рис. 1).

Аналізуючи дані бачимо, що з кожним роком обсяг виробництва товарів стрімко падає. Дана проблема пов'язана з тим, що на території України ведуться бойові дії, разом з цим гривня слабшає, ростуть податки, і споживач не має змоги купувати товар у тих об'ємах в яких купував раніше.

На основі отриманих даних маємо змогу виокремити основні проблеми ринку кондитерської промисловості України станом на 2022 рік (рис. 2).

Вплив падіння гривні на вартість сировини, що імпортується на виробництво кондитерських товарів з борошна, спровокувало збільшення попиту на дешеві продукти (вафлі, пряники, крекери). Виробництво дешевих продуктів з якісної сировини не рентабельно. Відтак збільшення попиту на бюджетний сегмент солодоців призвело до змін на виробництві найбільш популярних товарів, а саме зміни технологій. Натомість кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні, або більш дешеві складники імпортованої сировини.

Ще одним із факторів основних проблем розвитку кондитерської галузі є те що в основному виробники, що імпортують

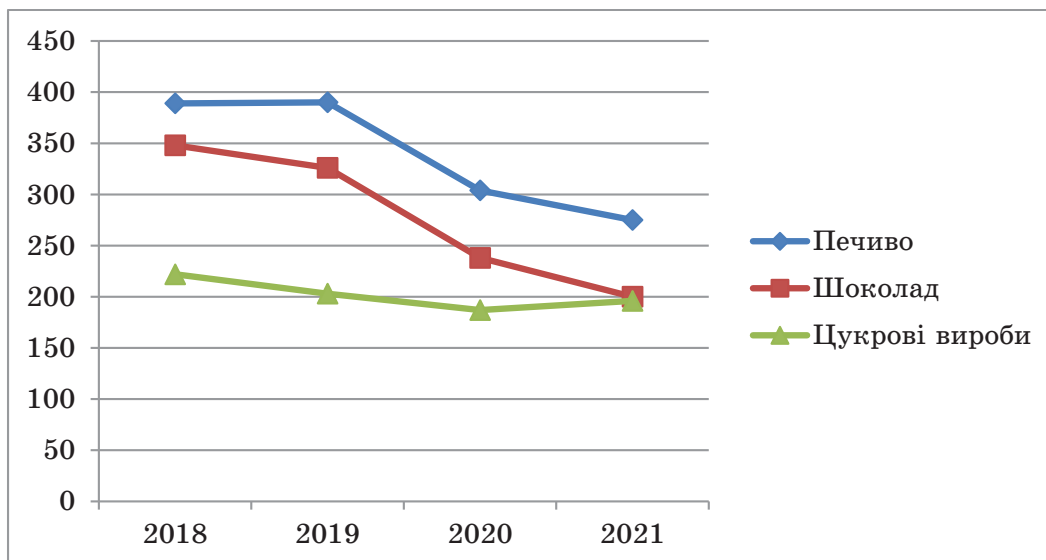


Рис. 1. Обсяг виробництва кондитерської галузі, тис. тон

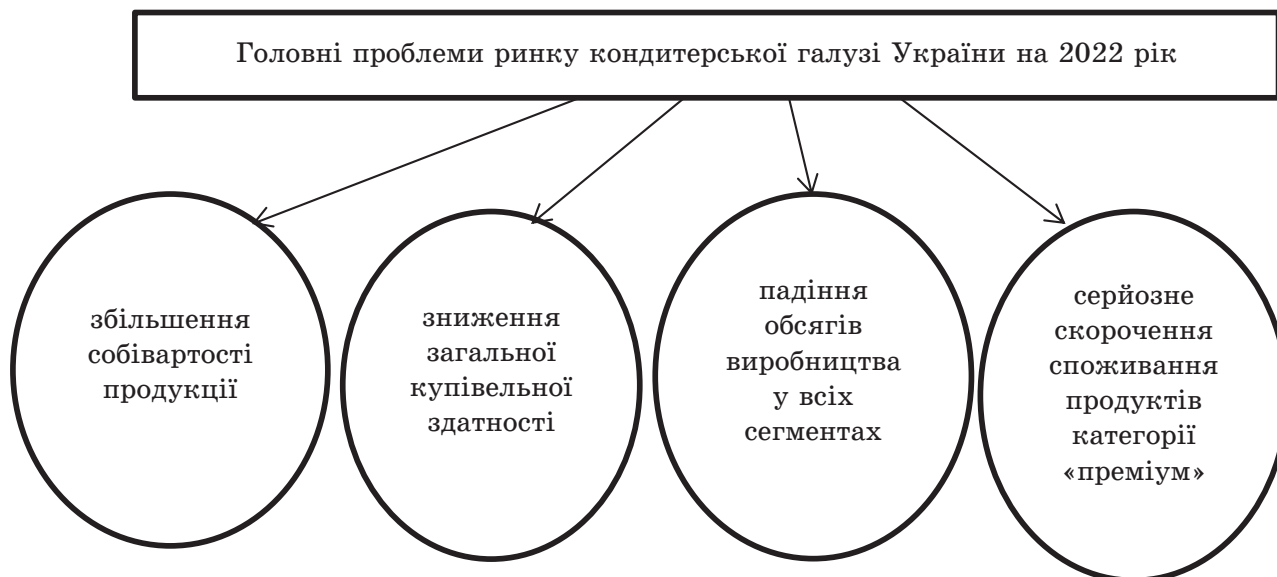


Рис. 2. Головні проблеми ринку кондитерської галузі України на 2022 рік

зосередились на поповненні ринку дешевою продукцією, це ми можемо побачити на (рис. 3).

Також це є однією з проблем розвитку кондитерської галузі, оскільки відбувається перенасичення ринку товарів, що впливає на зменшення збуту виробниками української продукції.

Більшість експортерів нашої країни це сусідні держави, оскільки українці люблять голландські, турецькі, польські та німецькі солодощі. Тому ці товари радують не тільки прийнятною ціною, а також якістю. Сумарно в 2020 році імпорт кондитерських товарів склав більше 30 тис. тон, а 2021 року більш ніж 35 тис. тон.

У 2020 році Україна поставила іноземним партнерам товарів загальною вартістю на 104,5 тис. доларів, а це 77,5 тис. тон продукції. Відносно експорту, найбільше українських кондитерських солодощів купують такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова.

Отже, на сьогоднішній день можна виділити чотири категорії проблем розвитку кондитерської галузі [11]:

- 1) фінансові проблеми;
- 2) зниження купівельної спроможності населення;
- 3) проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави;
- 4) проблеми, пов'язані зі збутом.

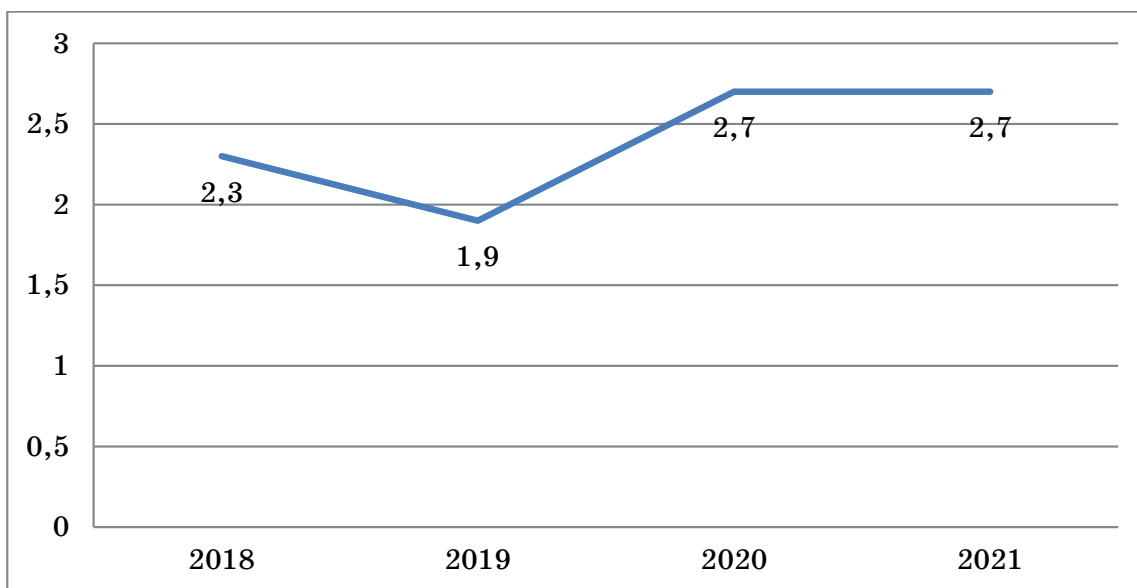


Рис. 3. Динаміка частки імпорту кондитерської продукції, %

Проте, шляхом вирішення даної проблеми, компанії почали збільшувати експорт товарів.

Вітчизняні українські підприємства одержали стимул в якості відсутності мит на кондитерські товари в Європейському Союзі. Тому, лідери вітчизняного ринку [9; 10; 12]: «Roshen», «АВК» та «NESTLE» почали активно користуватися можливістю та виводити на зарубіжний ринок новинки кондитерських товарів. У 2021 році експорт виробів зріс на 11% в порівнянні з 2020 роком. Українські кондитерські вироби активно купують в Азербайджані, Молдові, Туркменістані та Казахстані. В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також збільшився збут та попит на продукцію в Америці, Монголії та Іраці. Згідно даних Державної статистики, за січень-серпень 2021 року експорт товарів склав 287,2 млн. доларів.

Також близько 100 млн. доларів одержали від продажу какао і продуктів з нього на зовнішніх ринках. З огляду темпів зростання імпорту на зовнішній ринок, Україна може збільшити експорт в країни ЄС до \$ 450 млн., що є цілком реалістичним.

Для того, щоб вийти на ринок Європейського Союзу [7], потрібно провести наступні заходи задля збільшення експорту виробів:

- інвестувати у репутацію компанії та торгову марку;

- участь кондитерських компаній у Міжнародній організації справедливої торгівлі, задля купівлі якісного какао та шоколаду

за доступними та адекватними цінами, а також виробництво має бути з дотриманням стандартів якості, та екологічної безпеки;

- обирати складники виробів, з яких зроблена продукція лише за стандартами якості;

- інвестувати у наукові дослідження та їх впровадження на підприємствах;

- активізувати виробництво шляхом впровадження законодавчої бази. Зважаючи на думку аналітиків, кондитерським підприємствам потрібно приділити увагу категорії споживачів пенсійного віку та розробити продукцію, оскільки за даними ООН до 2050 року кількість людей похилого віку зросте приблизно в 3 рази.

Останнім часом експерти звертають увагу на те, що на ринку кондитерської галузі все більше популярності набирають продукти з високим вмістом рослинного білка та енергетичні батончики. Зважаючи на це малі кондитерські підприємства [8], можуть зайняти ніші сектор ще не освоєного кондитерського ринку. Прикладом можуть слугувати вироби кондитерської промисловості для групи населення, яке веде здоровий спосіб харчування, та ті, хто вживає спеціалізовані продукти. Існують групи людей споживачів, які зацікавлені у підтвердженні корисних властивостей кондитерських товарів, тому з'являється необхідність проведення та висвітлення результатів наукових досліджень. Виходячи з вище сказаного, обов'язковою складовою діяльності великих кондитерських підприємств стають дослідження.

Висновки. Ринок кондитерської галузі України на сьогоднішній день переживає точку спаду збуту товарів в середині країни, проте знаходить інші варіанти збуту за межами країни, причому витісняючи великі кондитерські компанії, тим самим створюючи конкурентне середовище.

Це свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності вітчизняного кондитерського ринку та спроможність галузі до збільшення експортних поставок на ринок Європейського Союзу, а також здатність витримати конкурентний тиск на внутрішньому ринку.

Проте політична ситуація та військовий стан країни, а також економічні труднощі викликали основні проблеми кондитерської галузі, які можна розділити на чотири групи, а саме: зниження купівельної спроможності населення; фінансові проблеми; проблеми, які пов'язані з внутрішньою політикою держави, а також проблемами ринку збуту.

Відтак, слід проводити модернізацію на виробництві підприємств, застосовувати інноваційні технології, прикладом цього є провідні вітчизняні кондитерські фабрики, за умов впровадження законодавчої бази України підвищити технологічність та наукоємність виробництва.

Основними ідеями покращення сучасного стану кондитерської галузі можна виділити:

- збільшення частки експорту виробів за межі країни;
- вдосконалити якість продукції, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- інвестувати у репутацію та торгівлю марку компанії;
- активізувати виробництво шляхом впровадження законодавчої бази.

Для досягнення істотного покращення сучасного стану кондитерської галузі України потрібно намагатися впровадити запропоновані заходи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз ринку кондитерських виробів у 2018 році. URL: https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2018.html.
2. Державна статистика України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Зайнчковський А. О. Підприємства харчової промисловості на ринку продовольчих товарів України. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2009. № 31. С. 18–21.
4. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2018–2020 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2018_u_bez.html.

5. Климаш Н.І. Застосування методик трендового аналізу для визначення імовірності розвитку кризових явищ на підприємстві. *Облік і фінанси*. 2014. № 2. С. 138–143.
6. Офіційний сайт підприємства “Roshen”. URL: <https://www.roshen.com/en>.
7. Офіційний сайт підприємства “ABK”. URL: <https://ack.ua>.
8. Офіційний сайт підприємства “NESTLE”. URL: <https://www.nestle.ua>.
9. Перспективи виробництва кондитерських виробів. URL: <http://naukarus.com/perspektivy-proizvodstva-konditerskih-izdeliy-proizvodimyh-na-osnove-halvichnyh-mass.html>.
10. Сичевський М.П. Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України. : дис. д-ра екон. наук: 08.07.01; НАН України. Київ. 2005. 468 с.
11. Стан та розвиток кондитерської промисловості у Чернігівській області. URL: http://confcontact.com/2018alyans/ek6-dudla_kuch.php.
12. Україна ринок кондитерських виробів за 2021 рік. URL: <https://ukrprod.dp.ua/2021/11/10/ukraina-rynok-konditerskixizdelij-2021-god.html>.

REFERENCES:

1. Zainchkovsky A.O. (2009) Pidpryyemstva kharchovoyi promyslovosti na rynku prodovolchych tovariv Ukrayiny [Entrepreneurship of the kharchovoi prom to the market of food products in Ukraine]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohiy* [Scientific works of the National University of Food Technologies]. № 31, pp. 18–21.
2. Klimash N. I. (2014) Zastosuvannya metodyky trendovoho analizu dlya vyznachennya imovirnosti rozvytku kryzovykh yavyschch na pidpryyemstvi [Application of the method of trend analysis to determine the likelihood of the development of crisis phenomena in the enterprise]. *Oblik i finansy* [Accounting and finance]. № 2, pp. 138–143.
3. Sichevskogo M. P. (2005) Udokonalennya orhanizat-siyno-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku kharchovoyi promyslovosti Ukrayiny: dis. ... d-ra econ. nauk 08.07.01 [Improvement of organizational and economic mechanism of food industry development in Ukraine. Dr. eng. sci. diss.]. Kyiv. 468 p.
4. Derzhavna statystyka Ukrayiny [The statistics of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Analiz rynku kondyters'kykh vyrobiv u 2018 rotsi [Analysis of the confectionery market in 2018]. Available at: https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_kondite_rskih_izdeliy_2016.html.
6. Indeksy promyslovoyi produktsiyi za vydamy diyal'nosti za 2018– 2020 roky [Indices of industrial production by type of activity for 2018-2020 years]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2018_u_bez.html Perspektivy vyro.
7. bnystva kondyters'kykh vyrobiv [Prospects for confectionery production]. Available at: <http://naukarus.com/perspektivy-proizvodstva-konditerskih-izdeliy-proizvodimyh-naosnove-halvichnyh-mass.html>.
8. Stan ta rozvytok kondyters'koyi promyslovosti u Chernihiv's'kiy oblasti [Condition and development of the confectionery industry in the Chernihiv region]. Available at: <http://confcontact.com/2010alyans/ek6-dudlakuch.php>.
9. Ukrayina rynek kondyters'kykh vyrobiv za 2021 rik [Ukraine confectionery market for 2021]. Available at:

- <https://ukrprod.dp.ua/2021/11/10/ukraina-rynok-konditerskixizdelij-2017-god.html>.
10. Ofitsiyyny sayt pidpryyemstva "Roshen" [The "Roshen" corporate official website]. Available at: <https://www.roshen.com/en>.
 11. Ofitsiyyny sayt pidpryyemstva "ASK" [Official site of "ASK" company]. Available at: <https://ack.ua>
 12. Ofitsiyyny sayt pidpryyemstva "NESTLE" [Official site of the "NESTLE" company]. Available at: <https://www.nestle.ua>.

*Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.
The article was received 24 March 2023.*

СЕКЦІЯ 3 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-5

УДК 33.334.374.061

Канаш О.Є.

*магістр з економіки,
аспірантка кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9586-0964>
E-mail: olesia.mandra@nuos.edu.ua*

ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ УЧАСНИКІВ ДУАЛЬНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

Стаття присвячена виявленню, систематизації, з'ясуванню природи економічних відносин, які виникають між учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти під час розробки та реалізації освітньо-професійних програм, побудованих на засадах дуальності. Виявлено, що в підґрунті цих відносин перебувають економічні інтереси зацікавлених сторін. Доведено, що вони походять від бажання компенсувати інвестиції кожної з них в створення інтелектуального капіталу належної якості. Запропоновано інструменти збалансування економічних інтересів учасників дуального освітнього процесу. Сконцентовано увагу на економічних розділах угод та контрактів, які формалізують взаємини суб'єктів, які їх укладають. Підкреслено, що економічні відносини між державою та учасниками освітнього процесу будуються на засадах суспільного договору між ними.

Ключові слова: економіка, економічні інтереси, освіта, вища освіта, дуальні освітні програми.

Kanash Olesia. ECONOMIC INTERESTS OF DUAL EDUCATIONAL PROGRAMS PARTICIPANTS IN HIGHER SCHOOL

There is no need to remind in detail that domestic higher education institutions should make intensive efforts continuously to increase the efficiency of their activities and improve their results. This is demanded by recipients and customers of educational services, state executive authorities and society. HEIs are no less interested in that, as they are involved in the system of commodity-money relations and therefore are forced to take care of their economic security. As experience shows, the application of the duality concept in the organization of the educational process is useful for achieving this goal. Based on the stated findings, the authors devoted the proposed article to the identification, systematization, and clarification of the nature of economic relations that arise between the participants of the educational process in higher education institutions during the development and implementation of educational and professional programs built on the principles of duality. It has been proven that dual educational and professional programs require costs like any other economic project. In turn, expenses are fertile ground for forming relationships. It was found that the basis of these relations are the economic interests of the interested parties. It is proven that they originate from the desire to compensate for the investment of each of them in the creation of intellectual capital of appropriate quality. It was emphasized that economic interests of participants of the dual educational process should be balanced. If this goal is not achieved, there will be gaps in the value chain of intellectual capital formation. Its main links are students' acquisition of professional competences, their application at partner enterprises, countering the moral wear and tear of intellectual capital during the individual's professional life. Tools for balancing the economic interests of participants in the dual educational process are proposed. Attention is focused on the economic sections of agreements and contracts that formalize the relations of the entities that conclude and execute them. It is emphasized that economic relations between the state and participants of the educational process are built on the basis of a social contract between them.

Key words: economics, economic interests, education, higher education, dual education programs.

Постановка проблеми. Вища освіта, принаймні на рівні робочого припущення, підвищує продуктивність і креативність інтелектуального капіталу, заохочує його носіїв до проявів успішного підприємництва, проривів в техніці, технологіях, методах

управління виробництвом та маркетингом. Це дає підстави стверджувати, що сучасна економіка є економікою знань, оскільки вони відіграють роль одного з провідних чинників, які призводять до ефективного продукування товарів та сталого зростання бізнесів.

Тож не дивно, що транснаціональні корпорації, великі, середні й навіть малі підприємства у розвинених країнах створюють та впроваджують програми навчання. Вони охоплюють майбутніх співробітників й працівників з великим, але морально застарілим досвідом. Частина з цих програм реалізується у співпраці з університетами й отримала назву дуальних. Дуальних за характером компетенцій, які набувають отримувачі освітніх послуг, та економічних за природою відносин, що виникають між усіма стейкхолдерами – фізичними та юридичними особами, які залежать від роботи ЗВО або спроможні в той чи інший спосіб впливати на їх академічну та наукову діяльність.

В підґрунті цих відносин перебувають інтереси учасників дуального навчального процесу і вони мають бути збалансованими. Якщо не розв'язати цієї задачі, обов'язково виникатимуть розриви в ланцюгу формування вартості інтелектуального капіталу. Його основними кільцями є набуття студентами фахових компетентностей, їх застосування на підприємствах-партнерах, протидія моральному зношуванню впродовж професійного життя особистості, аж до завершення кар'єри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Було б помилкою стверджувати, що проблема, закладена в підґрунті назви цієї статті обійдена увагою наших шановних колег. Частина з них узагальнює паростки досвіду, який накопичено вітчизняними університетами (наприклад, Момот Н. [1], Сліпишин Л. [2]). Інші (Pratsiovytyi M., Trebenko O., Shkolnyi O., Goncharenko Y. [3]) розглядають дуальність в контексті зусиль, що докладаються впродовж здійснення програм з управління якістю освітніх послуг. Парсяк В та Жукова О. [3] відносять її до стратегій забезпечення економічної безпеки ЗВО. Чимало публікацій присвячено висвітленню наслідків впровадження дуальної освіти в закордонних країнах.

Аналітичний огляд цих та інших досліджень й публікацій засвідчує, по-перше, що позитивне ставлення до дуальної вищої освіти набуває поширення. По друге, констатуємо економічні аспекти її запровадження потребують ретельного вивчення.

Мета статті. Покладаючись на наведені висновки, ми поставили собі за мету виявити, систематизувати та з'ясувати природу економічних відносин, які виникають між учасниками освітнього процесу у

зкладах вищої освіти під час розробки та реалізації освітньо-професійних програм (ОПП), побудованих на засадах дуальності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Розпочнемо з окреслення кола суб'єктів, які ініціюють впровадження освітньо-професійних програм з дуальним оформленням. Перш за все, вони приваблюють заклади вищої освіти. Запроваджуючи ОПП, корисні для здобувачів вищої освіти, вони прагнуть підвищити свою конкурентну здатність. Разом з тим, далеко не завжди результати моніторингу ринку праці, власний досвід викладачів в частині їх співпраці з бізнесом стають надійним підґрунтям для окреслення кола найбільш дефіцитних фахових компетенцій в межах тієї чи іншої професії. Попит на них формують підприємства. Плануючи технічні та технологічні перетворення, вони оцінюють структуру й обсяги дефіциту навичок персоналу. Далі самостійно або у відповідь на пропозиції навчальних закладів, підвищують кваліфікацію кадрів.

Складно не погодитися з твердженням відносно залучення до дуальних проєктів підприємств, які мають розвинену, інноваційну матеріально-технічну базу, використовують цифрові виробничі й управлінські технології та, разом з тим, фахівців, здатних забезпечити навчання студентів на робочих місцях, де усі ці новації запроваджені. Одночасно, впродовж проведеного дослідження ми отримали чимало підтверджень тому, що процедури дуальної освіти, до яких прихильні заклади вищої освіти, роботодавці та студенти, не підлягають стандартизації та уніфікації за самим визначенням: занадто різноманітними є напрямки господарської діяльності й матеріальної спроможності бізнесу.

Особливо, якщо йдеться про малі та середні підприємства. Часто-густо такі продуценти здійснюють унікальні стартапи, але не спроможні запровадити у себе повнопрофільну практичну підготовку студентів. От коли в пригоді стає галузева кооперація, що ґрунтується на спільних інтересах товаровиробників. Формою її втілення у життя слугують спільні тренінгові центри. Один – на відповідний промисловий кластер.

Слушною виглядає пропозиція звільнення роботодавців від процедури ліцензування їх участі в освітній діяльності ліцензуванні діяльності. З іншого боку, вважаємо за доцільне скористатися досвідом ФРН, де відповідні повноваження делеговані регі-

ональним торгово-промисловим палатам (ТПП). І не обтяжливо для зацікавлених сторін, і ситуація не виходить з під неупередженого контролю з боку авторитетної громадської організації. Серед її обов'язків, в німецькій інтерпретації, зокрема, – підготовка інструкторів з кола персоналу підприємств для майбутньої роботи зі своїми підопічними. В такій делікатній справі як освіта недостатньо бути лише майстром в професії. Важливо налагодити хоча і вимогливий, але водночас лагідний контакт з, де-факто, дитиною, яка ще має стати фахівцем. Надмірний тиск на неї здатен викликати розчарування, втрату зацікавленості, опір. Все це – живильне середовище для виникнення конфліктів.

Зі схеми, наведеної на рис. 1, випливає, що кожна з зображених на ній зацікавлених сторін, має своє власне уявлення про економічні наслідки застосування дуальних форм освіти. Когось цікавлять доходи від збільшення обсягів збуту освітніх продуктів. Інші зацікавлені в підтриманні в актуальному стані інтелектуального капіталу. Хтось, в залежності від позиції в життєвому циклі, мріє про зведення до мінімуму часу, витраченого на пошуки першої або втраченої роботи. Від так виникає потреба узгодити відповідні інтереси, які перебувають на перетині організаційно-правової та економічної координат.

Окрім того, процес розбудови закладів вищої освіти на основі дуальності, як і будь-який бізнес-процес, супроводжується формуванням відносин між суб'єктами, що беруть у ньому участь. Природа цих відносин суто економічна, оскільки в їхнє підґрунтя закладаються інвестиції сторін. Як бачимо, за матеріально-речовою формою вони різні, але це не зменшує їх цінність для, підкреслюємо, спільної справи. І якщо з цим погодитись, виникає потреба впорядкувати відносини між інвесторами, щоб позбавитись ризиків та загроз, які виникають для кожного з них. Найкращий спосіб досягти цієї мети – укласти відповідні угоди. Їх система знайшла відображення на рис. 2.

Перший, про який піде мова, – договір про співробітництво між навчальними закладами та підприємствами, з якими узгоджено плани щодо започаткування дуального навчання. Окрім реалізації проєкту, власне, суб'єкти договору отримують низку переваг, адже прагнуть до спільної мети – підвищення якості освіти. Вигода для університету – сприяння з боку підприємства в посиленні якості освітніх послуг з формування фахових компетентностей у їх отримувачів.

Своєю чергою для підприємств – покращення підготовки фахівців, які опиняються у кадровому резерві. До основних форм співробітництва віднесемо:

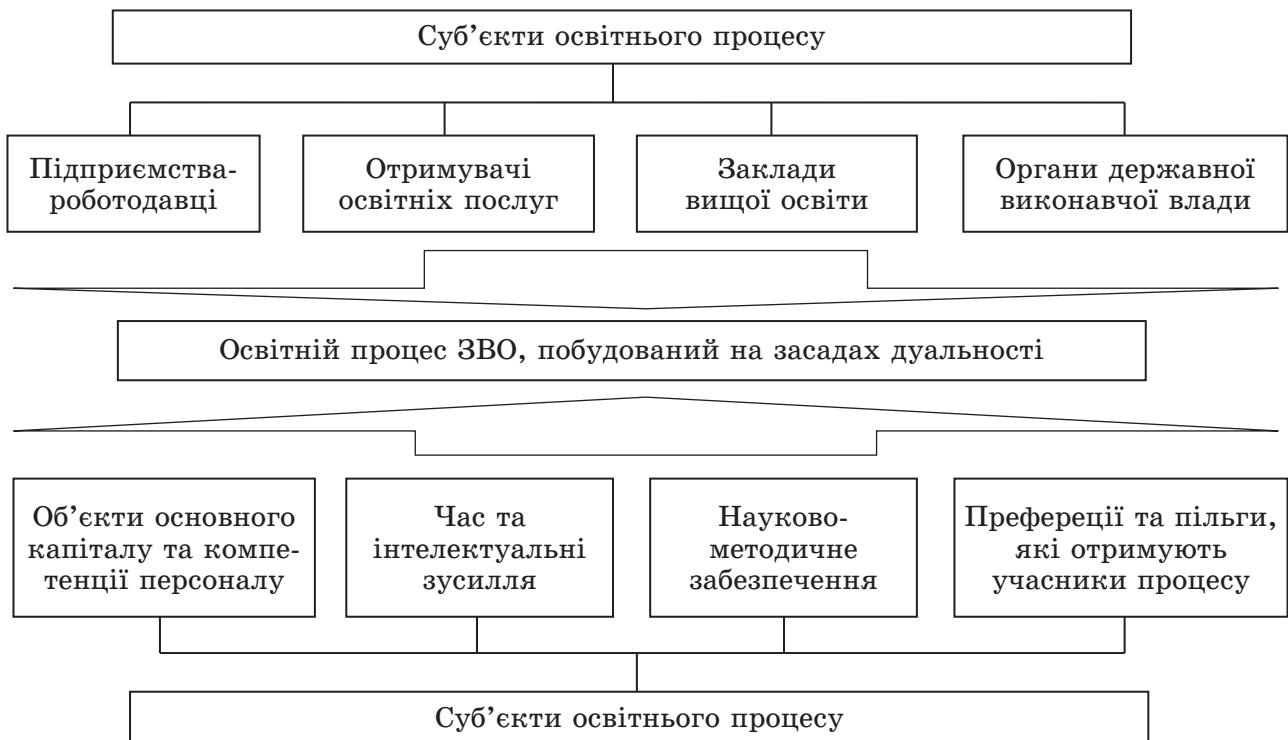


Рис. 1. Персоніфікація інвестицій, здійснюваних в дуалізованій освітній процес

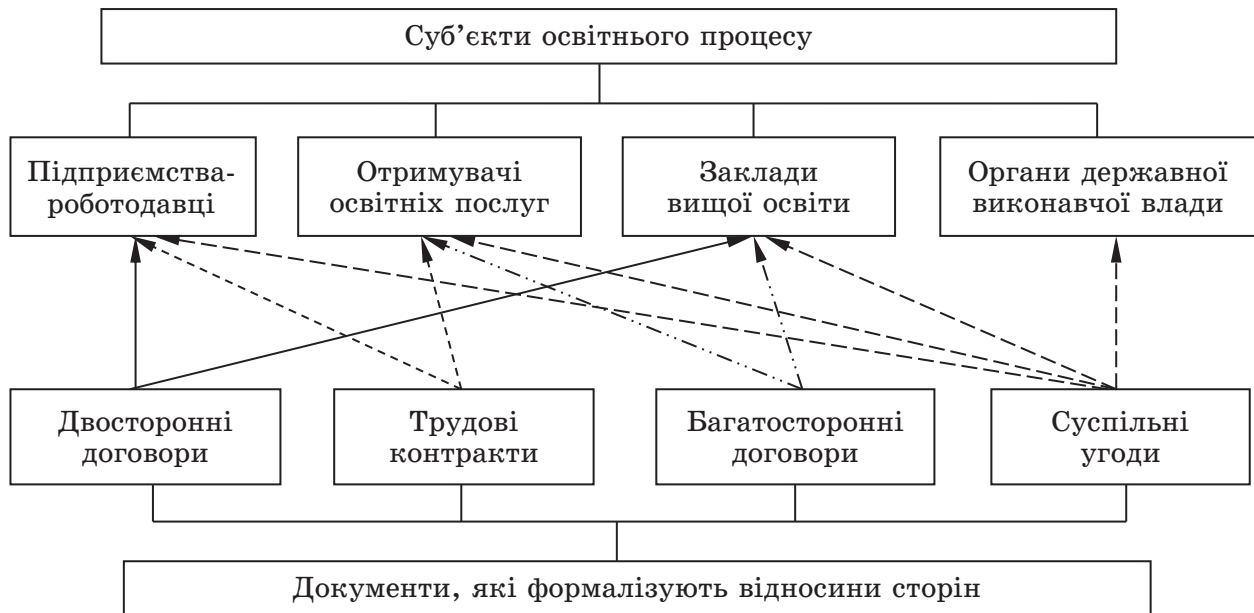


Рис. 2. Інструменти формалізації економічних відносин між учасниками реалізації дуальних освітньо-професійних програм

– обмін інформацією, результатами досліджень у сфері дуальності, до яких належать суб'єкти;

– взаємне надання підприємствами та ЗВО науково-технічної, методичної та матеріальної взаємопідтримки у підготовці та перепідготовці кадрів, співробітництво суб'єктів у спільно започаткованих проєктах та програмах;

матеріально-технічна допомога бізнесом університетам, заслуговує на особливу увагу. І не лише тому, що її очікують, але й тому, що маємо відповідні аргументи. Одна з них – співпраця між Національним університетом кораблебудування імені адмірала Макарова та інжиніринговою компанією «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв». Вона ґрунтується на договорі про участь сторін в навчанні студентів на дуальних засадах. Говоримо про це з впевненістю, оскільки автор дослідження є успішним «продуктом» налагодженої кооперації. Принаймні так вважають і наші вчителі, і роботодавці. А чисельність таких, як ми, обраховується сотнями.

Організацію дуальної форми освіти, забезпечує й тристоронній договір, який готує заклад освіти спільно зі здобувачем та зацікавленим підприємством. Даний договір має однозначно окреслювати права та обов'язки сторін, аби у майбутньому нівелювати будь-які суперечливі питання під час процесу здобуття освіти та після його завершення. Також укладання тристороннього договору передбачає підписання

між студентом та роботодавцем трудового контракту, адже, по-перше, така форма здобуття освіти передбачає не лише проходження практики, але й виконання посадових обов'язків.

По-друге, залучення підприємств до дуального проєкту, їх активна участь, виділення ресурсів має бути підкріплена відповідними гарантіями, що студенти завершать обрану навчальну програму та відпрацюють на підприємстві впродовж узгодженого проміжку часу. В протилежному випадку роботодавці втрачають кошти, надію посилити якість інтелектуального капіталу, але заслуговують на компенсацію своїх витрат.

Через укладання трудового контракту реалізується право студента на працю, оскільки за Законом він є угодою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену роботу та підпорядковується внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови праці, потрібні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін [5, ст. 2, 21].

Дискусійним виглядає питання, чи не є місце навчання студента денної форми, що здобуває академічний рівень бакалавра або магістра, його основним місцем роботи. Воно не риторичне, оскільки може скласти перепону для укладання трудового контракту між підприємством та студентом. Така ситуація точно трапляється, до

прикладу, при здобутті наукового ступеня доктора філософії, коли навчання в університеті стає основним місцем роботи, а викладацька діяльність або робота у будь-якої компанії є сумісництвом.

На наше переконання, між студентами денної форми, що навчаються в бакалавраті чи магістратурі та закладом вищої освіти трудові відносини не виникають. З цієї причини:

а) трудовий договір з ЗВО не укладається, замість нього – контракт на отримання освітніх послуг. До речі, навіть тоді, коли це відбувається коштом державного бюджету;

б) навчання не вважається «основною роботою» студента. І у разі їх працевлаштування це не можна вважати сумісництвом, а отже й оплата праці здійснюється на загальних підставах.

Трудове законодавство не обмежує поєднання роботи зі здобуттям вищої освіти. Підприємство, яке є учасником дуального навчання, має право приймати на роботу таких працівників. Зокрема, на повний трудовий день. Але це скоріше виключення з загального правила, оскільки усі розуміють: надавати можливість відвідувати заняття у навчальних закладах потрібно.

Важливим аспектом укладення трудового договору саме для студента є набуття практичних навичок роботи за спеціальністю ще до отримання диплома. Досвід роботи є найбільш вагомим аргументом для роботодавця під час селекції кандидатів вакантної посади. Спілкуючись з чисельними респондентами, ми усвідомили, що далеко не кожний студент-здобувач дуальної освіти воліє роками «належати» одній компанії, не змінюючи місця роботи. То виникає питання: чи є альтернативи цьому вектору побудови професійної кар'єри? Як виявилось за результатами вивчення низки життєвих кейсів, є і навіть не одна. До прикладу:

а) дочекатися бажаного запису в трудовій книжці про практичний досвід роботи за спеціальністю через рік-два після завершення університету. Інколи навіть отримавши диплом з відзнакою;

б) задовольнитися будь-яким заробітком. Інколи – на напівлегальних умовах. Не впевнені, що вони виглядають бодай скільки-небудь привабливими для обачливих та далекоглядних особистостей.

З'ясовано, що тристоронні угоди різняться умовами, оскільки вони є предметом індивідуальних домовленостей між учасни-

ками. Перевага даного кроку для студента описано вище. Водночас, документ гарантує: витрачені підприємством інвестиції в покращення свого інтелектуального капіталу не будуть марними, що може статися якщо «джентльменські угоди» не виконуватимуться. Отже, укладання тристороннього договору – гарантія стабілізації економічних відносин між студентом та роботодавцем.

Економічна мотивація саме студента є дійсно сильною та виправданою. Окрім досвіду роботи, набутих знань та навичок як на студентській лаві, так і на підприємстві, здобувачі освіти матимуть грошову винагороду. Мова йде про заробітну плату студента за виконання обов'язків на відповідній посаді під час навчання в закладі вищої освіти за дуальною освітньо-професійною програмою. Його старанність дозволить отримувати стипендію від держави, на яку він заслуговує – від академічної до стипендії Президента України. Тобто прагнення особи взяти участь у дуальній програмі, її бажання налагодити трудові відносини з роботодавцем, коштом власного вільного часу, є не тільки доцільним щодо здобуття знань й досвіду, але й економічно вигідним.

Розглянувши прийоми регулювання відносин між закладами вищої освіти, бізнесами та студентами дуальної форми навчання, вважаємо за потрібне надати рекомендації щодо співпраці між державою та підприємствами, прихильними до неї. Цариною дослідження, яке передувало формулюванню цих рекомендацій, були фінансово-економічні відносини, які виникають з приводу розподілу видатків між сторонами. Підприємств, що витрачаються на практичну підготовку студентів, та держави, яка опікується адмініструванням та виділенням коштів на утримання ЗВО.

Оскільки на підприємства припадає більша частка витрат у підготовці майбутніх фахівців, постає питання, з якої причини їх власники та менеджмент виявляють готовність до участі в дуальних програмах? Відповіді на нього полягає в тому, що вигода від продуктивної роботи стажистів в деяких випадках перевищує видатки на їх навчання. Додамо до цього заощадження на оплаті послуг рекрутингових агенцій. І все ж таки, будьмо відверті, стимули від держави не були б зайвими. Деякі з них можемо бачити у табл. 1.

Звертаємо увагу: субсидії існують у формі прямих платежів, а також подат-

Таблиця 1

Інструменті державного заохочення підприємств-учасників запровадження дуальних ОПП

Найменування	Зміст
Субсидії	Фінансова допомога, джерелом якої є державний бюджет, кошти місцевих територіальних громад або спеціальні фонди. Надається фізичним та юридичним особам
Гранти	Фінансові ресурси, які використовують для розв'язання важливих економічних або соціально-економічних задач. За умови цільового використання не потребують відшкодування
Нематеріальна мотивація	Немонетарні спонуки до досягнення юридичними та фізичними особами важливих цілей та до розв'язання актуальних завдань в межах поточних бізнес-процесів, програм, проєктів

кових пільг та знижок, які надають для часткової або повної компенсації відповідних витрат протягом часу існування дуальної освітньої програми. І хоча в багатьох державах запроваджено фінансові та поза фінансові мотиватори, вважаємо, що в нашій країні вони спотворять мету дуальної освіти. Високі монетарні преференції здатні спокусити до формальної участі в ОПП лише заради доступу до виділених коштів замість піклування про вдосконалення інтелектуального капіталу. Конструктивний зміст ідеї буде вихолощено, пропозиція та попит на компетентних співробітників залишиться незбалансованим, а якість навчання опиниться під загрозою.

Ми мали можливість переконатися в тому, що для підприємств, які мають потребу та можливість розширити штат або покращити професійні якості персоналу, грошове заохочення не є визначальним. Це скоріше супутня перевага. Відтак доцільно звертатися до нематеріальних стимулів, завдяки яким підприємства заощаджуватимуть витрати на участь в дуальних проєктах. В контексті цього дослідження нематеріальними стимулами пропонуємо вважати структури кооперації між бізнесом та ЗВО. Надана в їхніх межах допомога в організації навчання обернеться скороченням непрямих витрат підприємства.

В кордонах моделі соціального партнерства до цієї кооперації мали б залучитися органи державної та місцевої влади, що остаточно надало відповідній співпраці форму освітнього кластера. Перед його членами постане ціла низка завдань, які мають вирішуватися у реальному масштабі часу без втрати цього дорогоцінного ресурсу на «погодження», «розгляди», «затвердження», іншу бюрократичну тяганину.

Зазвичай в полеміці з приводу дуальної вищої освіти такою, що домінує, виглядає роль її практичної складової. Разом з тим, вважаємо за потрібне підкреслити,

вона зростає та набуває розквіту на теоретичному, світоглядному підґрунті, а воно формується академічним середовищем, в центрі якого перебуває університетська професура. Професія викладача є комплексною, оскільки містить в собі педагогічну кваліфікацію, ґрунтову обізнаність щодо дидактичних методик, бездоганний професійний фах, вимагає безперервного самонавчання, розвитку впродовж всієї викладацької кар'єри, відповідності знань останнім надбанням науки.

Щільний зв'язок навчальних закладів з підприємствами реального сектору економіки в рамках кооперації за дуальними проєктами, угодами про співпрацю та іншими аналогічними документами, сприяє підтримці кваліфікації викладачів ЗВО на належному рівні, актуалізує їхні компетенції. На наше переконання він допоможе розв'язати розповсюджену проблему відірваності навчальних програм від реальних бізнес-процесів. Адже високопрофесійний педагогічний склад закладу, якісний та актуальний матеріал для підготовки – запорука конкурентоспроможності університету, його популярності серед чинних та майбутніх отримувачів освітніх послуг.

Висновки. 1. Проблема збереження вітчизняними ЗВО конкурентних позицій гостро постала на тлі війни. Переважна більшість тих, хто вирушив за кордон в пошуках безпеки, обрала іноземні освітні центри. Тож суто соціальна значущість стає передумовою задоволення економічних інтересів навчальних закладів. Йдеться про потреби у створенні належних умов роботи та навчання, забезпеченні аудиторій та лабораторій технічним приладдям, мотивацію персоналу. 2. Поява дуальних програм, які здатні зацікавити абітурієнтів, ставлення випускників, які перетворюються в адвокатів бренду *Alma mater* завдяки власним успішним кар'єрам, посилює ринкові

позиції закладу й забезпечує зростання студентських лав. Наявність навантаження для викладачів й гідна оплата їхньої праці є потужним стимулом залучення до роботи кращих з найкращих. 3. Залучення до навчального процесу наставників від підприємств, потребує створення матеріалів, які документують прогресивний досвід і процедури роботи зі студентами. Їх опрацьовують у кооперації з ЗВО, оскільки контент має корелювати зі змістом ОПП. Без додаткових зусиль не обійтись, але згенеровані інструменти допоможуть збагатити інтелектуальний капітал підприємства. Це з одного боку. А з іншого, працівники підприємства задовільняють власний інтерес, отримуючи доплати за роботу менторами. 4. Спільні скоординовані зусилля бізнесу, ЗВО, органів влади, усвідомлення їх обоюдної економічних вигод є шляхом до реалізації успішних дуальних проєктів, проте вимагають розробки методичних підходів до кількісної оцінки наслідків їх реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Момот Н. Розбудова навчального процесу в умовах воєнного часу через дуальну освіту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 103–113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-103-113>.
2. Сліпишин Л. Дуальна освіта як інструмент підвищення якості викладання. *Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи*. 2022. Вип. 10. С. 12–18. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/37177>.
3. Pratsiovytyi M., Trebenko O., Shkolnyi O., Goncharenko Y. Дуальна освіта як засіб забезпечення належної якості професійної підготовки вчителів математики в сучасній Україні. *Фізико-математична освіта*. 2022. № 36(4). С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-036-4-009>.
4. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю. Ключові стратегії забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23, С. 83–91. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/500/487>.
5. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада України. (2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

REFERENCES:

1. Momot N. (2022). Rozbudova navchalnoho protsesu v umovakh voiennoho chasu cherez dualnu osvitu. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». № 3(67). p. 103–113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-103-113>.
2. Slipyshyn L. (2022) Dualna osvita yak instrument pidvyschennia yakosti vykladannia. *Suchasni tendentsii rozvytku osvity u nauky: prblemy ta perspektyvy*. Vyp. 10, pp. 12–18. Available at: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/37177>.
3. Pratsiovytyi M., Trebenko O., Shkolnyi O., Goncharenko Y. (2022). Dualna osvita yak zasib zabezpechenia nalezhnoi yakosti profesiinoi pidhotovky vchyteliv matematyky v suchasni ukraini. *Fizyko-matematychna osvita*. № 36(4), pp. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-036-4-009>.
4. Parsiak V., Zhukova O. (2022) Kliuchovi stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky zakladiv vyshchoi osvity *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. Vyp. 23, pp. 83–91. Available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/500/487>.
5. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Verkhovna Rada Ukrainy. (2023) Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2023.
The article was received 13 February 2023.*

СЕКЦІЯ 4
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-6

UDC 330.341.4

Soloviov Andrii
*Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Business and Law,
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

SYSTEM OF ORGANIZATIONAL RELATIONS IN UNSTABLE CONDITIONS

The article considers the theoretical aspects of the system of relations in the management of the organization. It has been established that the methodological basis of the development of the conceptual apparatus as a toolkit in management is fully implemented with the help of the general theory of systems, the theory of organization, the theory of management, and the general theory of management. Studies of multi-level relationships and many factors determining the development of management systems are becoming promising. Such an approach is important for specifying and substantiating the logic and process of system creation, which allows adapting the research model of the management system, which will help to understand how the results of the organization's activities appear, which later form a single picture, as well as the ways of the least resource costs and the greatest economic effect. It has been established that identifying areas of instability in the system of relations is possible with respect to the system-forming levels of the organization relative to the subject and the object of management. In these levels, using the laws of dialectics, relevant vertical and horizontal connections regarding the implementation of business processes are described.

Keywords: system-forming factors of organization development, multi-level structure, attractor, management activity, unbalanced structures, dynamically unstable systems.

Соловійов А.І. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВІДНОСИН У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто теоретичні аспекти системи відносин з управління організацією. Мета дослідження полягає у виявленні системи відносин організацій в умовах нестабільності управлінської діяльності і виявленні системно-теоретичних аспектів в дослідженні системи відносин організації. Встановлено, що методологічна основа розвитку концептуального апарату як інструментарію в менеджменті повністю здійснюється за допомогою загальної теорії систем, теорії організації, теорії управління та загальної теорії менеджменту. Проте поняття «багаторівневість структури», «алгоритм системоутворення», «ієрархічні та горизонтальні зв'язки», «етапи системодинаміки» запроваджуються як категорії міждисциплінарного синтезу, що лежать в основі загальнонаукового пізнання. На основі міждисциплінарного теоретичного апарату виникає необхідність у практичному використанні системної методології при розробці методів дослідження менеджменту організації. Перспективними стають дослідження багаторівневих зв'язків (як зовнішніх, так і внутрішніх) та безлічі факторів, що зумовлюють розвиток управлінських систем. Такий підхід важливий для конкретизації та обґрунтування логіки та процесу системоутворення, що дозволяють адаптувати модель дослідження управлінської системи, яка допоможе зрозуміти, яким чином з'являються результати діяльності організації, що складаються згодом в єдину систему, а також шляхи найменших ресурсних витрат та найбільшого економічного ефекту. Феномен нестабільності відносин призводить до серйозних проблем, одна з яких – передбачення. Перш, ніж проводити розподіл ресурсів у бізнес-проекти, необхідно виділити флуктуаційні галузі нестабільності в системі відносин організації на аналітичних і синтетичних фазах проектної діяльності та за допомогою визначення причинно-наслідкових зв'язків в ієрархії системи відносин виявити тенденцію до зміни ритму розвитку організації. Встановлено, що виявлення областей нестабільності у системі відносин можливе щодо системоутворюючих рівнів організації відносно суб'єкта та об'єкта управління. У цих рівнях, використовуючи закони діалектики, описуються актуальні вертикальні та горизонтальні зв'язки щодо реалізації бізнес-процесів.

Ключові слова: внутрішні і зовнішні системоутворюючі фактори розвитку організації, багаторівневість структури, аттрактор, управлінська діяльність, нерівноважні структури, динамічно нестабільні системи.

Problem statement. The modern socio-economic development of Ukraine poses urgent questions regarding the ways and patterns of the economic and evolutionary

development of society. In the conditions of the global financial crisis, there is a need to adapt organizations to external instability. The ratio between consumption and savings

is reduced, which in turn determines both today's and future consumption of products. In the conditions of the financial crisis, at this stage, there is a need to obtain the most effective result and implement the organization's development strategy with the available minimum resource investments.

Analysis of recent research and publications. There are many opinions on this problem, in which it is necessary to take into account the consistency and subordination of external and internal system-forming factors of the organization's development. So, K. Berry, P. Drucker, A. Pulford, P. Smith, L.W. Fatkin, F. Jansen, V. Gerasimchuk, I. Ignatieva, G. Kindratska, S. Mocherny, A. Nalivayko, A. Povazhny, V. Stadnyk, Z. Shershnyova and others consider various states of the organization's relations system.

However, this issue requires additional research in specifying the organization's reactions to instability, imbalance of the management system, and diagnostic ambiguity of system indicators. Understanding the system-wide relativity of implemented business processes in the system of relations between organizations and the general crisis can allow us to react more quickly to instability and crisis situations.

The purpose of the article. The purpose of the research is to identify the system of relations of organizations in the conditions of instability of managerial activity and to identify system-theoretical aspects in the study of the system of relations of the organization.

Presentation of the research material and its main results. One of the solutions to this issue is a causal-system approach in management, which contributes to a systematic understanding of the formation of optimal conditions for the development of the science of management. The content of the subject of management is the basis of the professional culture necessary for managers in their field of activity. But the integrative and interdisciplinary processes driving the progress of science also create a level of coordination of interests between different branches of science. In this connection, the significance of the system paradigm is growing in management.

The methodological basis of the development of the conceptual apparatus as a toolkit in management is fully implemented with the help of the general theory of systems, the theory of organization, the theory of management, and the general theory of

management. However, the concepts of «multilevel structure», «system formation algorithm», «hierarchical and horizontal connections», and «stages of system dynamics» are introduced as categories of interdisciplinary synthesis, which is the basis of general scientific knowledge. On the basis of the interdisciplinary theoretical apparatus, there is a need for the practical use of system methodology in the development of research methods for organization management.

This approach is presented in a number of fundamental works of scientists: for example, the evolutionary approach as a means of learning multi-quality integral phenomena of nature and society by K. Meyer and S. Davis [5]; research of directions in management as scientific systems [6]; categorical analysis of management by Michael X. Meskon [4].

However, issues related to the consideration of management levels and deterministic capabilities, the degree and depth of macrosystemic, microsystemic, and subjective influences on the development of management systems do not lose their relevance at the current stage. Studies of multi-level relationships (both external and internal) and a multitude of factors determining the development of management systems are becoming promising.

Such an approach is important for specifying and substantiating the logic and process of system creation, which allows adapting the research model of the management system, which will help to understand how the results of the organization's activities appear, which later form a single picture, as well as the ways of the least resource costs and the greatest economic effect. A methodological requirement arises, necessary for the approval of a conceptual apparatus, with the help of which there is an opportunity to describe the solution to the problem of the instability of the system of relations in the organization.

Research that takes into account interdisciplinary connections allows us to conclude that the study of macro- and microsystem determinants (factor space), such multilevel processes as subsystem-system-supersystem, contributes to the knowledge of complex integral objects and the study of management systems of various nature. It should be noted that from the sufficient completeness of ideas on the role of management in the knowledge of management, specific processes (for example, formation, interaction, development, emergence of a system in the process of evolution, which generates changes in its

supersystem, study of the space of factors determining its development) remain poorly studied.

One of the primary tasks of management is the description of the dynamics of the development of the management object in the context of the evolution of management systems. This makes it possible to reveal the space of factors of multi-level connections that lead to transitions from one management system to another, which in turn contributes to the evaluation and optimal use of savings.

Thus, it is expedient and relevant to combine the modern achievements of general systems theory, system approach, organization theory, management theory, and general management theory and build a conceptual version of the system-multilevel and deterministic approach in organization management.

The phenomenon of instability of relations leads to serious problems, one of which is prediction [7]. The same event can be analyzed using deterministic and indeterministic research methods. The reason is the inclusion in the object of research of human activity, which drew attention to such concepts as instability, unpredictability, and time, as an essential variable in the study of socio-economic systems. In order to understand the instability of relations, scientists study the internal and external environments of the organization's system of relations and find general regularities, which are the most important events in the research of our time. These studies contribute to the discovery of such concepts as «non-equilibrium structures», where system connections are established by themselves, which in turn contributes to the emergence of the idea of the constructive role of «time», and, of course, such a concept as «dynamically unstable systems» changes the notion of determinism.

Science began to create two ways of research: the deterministic external world and the indeterministic internal world. Order and disorder began to be considered as two aspects of one whole. Perception must be considered dialectically, which is the core idea of disequilibrium. With the help of these scientific studies, it can be assumed that the spectrum of the existence of objects expands and becomes variable. A significant role here can be played by the practical application of the theory of relativity because the question of the reference point in the analysis and development of the organization's management system often arises.

As a result of such variability, a change in the spatiotemporal organization of the object may occur at the bifurcation points. «Therefore, only in a non-equilibrium system can unique events and fluctuations that contribute to these events take place, and there is an expansion of the scale of the system, an increase in its sensitivity to the outside world, and finally, a historical perspective appears, that is, the possibility of the emergence of others, perhaps more advanced forms of organization. And, in addition to all this, a new category of phenomena called attractors appears» [3]. In turn, it is necessary to pay attention to the concept of «attractor», which will help us assess the trajectory of the hierarchy of the organization's development goals.

Two concepts are considered: the first, when the system returns to the starting point after reaching it («point attractor»); second, when the system moves from one point to another in a deterministic manner, where ultimately the system's motion is impossible to predict, as there is a mixture of stability and instability («strange attractors») that correspond to multiple points of motion. Many scientists in various fields of science are interested in answers to questions from the point of view of stability and instability. The research objects under consideration are determined by strange attractors, which makes it difficult to predict their future behavior.

This scientific issue is proposed to be investigated with the help of A. Einstein's theory of relativity, the unification of two attractors into a single hierarchical system of subject-object relations according to M. Mesarovych, and the conceptual justification of the mechanism of optimization of the system of management relations of the organization, as a system of managing the organization from the point of view management of self-organized soft systems.

We believe that from the standpoint of instability, it is possible to make assumptions about the existence of a mechanism that controls the dynamics of the universal development of systems. But, even knowing the initial conditions of system development at many points of the studied space-time continuum, the future remains unpredictable. «However ... the idea of reality assumes the opposite: in a world based on instability and creativity, humanity once again finds itself at the very center of the laws of the universe» [1, p. 34].

«A strange attractor is a region in phase space, not the entire space as a whole», and it is also «a region within which the real state of the system wanders with a certain probability through a limited spectrum of states» [8]. Given the fact that such a domain is limited, it can therefore be predictable, and we have every right to speak of determinism. That is, there remains determinism, which speaks of the location of the object in a specific region of the phase space.

Of course, the instability of the object of study should be considered as unstable behavior to small disturbances, because small disturbances and fluctuations at the micro level can affect the large-scale behavior of the object in conditions of its unstable state. Thus, paying attention to the organization's business projects, it can be assumed that small resource infusions in a certain field of the phase space of the system of relations will allow giving the maximum economic effect.

It is enough to disrupt the action of internal tendencies, and nature itself will build the necessary structure, where, accordingly, it is necessary to know the potential opportunities of the environment of the object of management and methods of its stimulation. Therefore, there is a prerequisite for a conceptual and innovative approach to managing the organization. Having studied the properties of the system of relations of the organization and its environment with the help of intervention in certain (small number) elements of the management system, it is possible to bring the management system to the necessary directed effect of self-organization (in accordance with the potential capabilities of the environment itself).

To determine the instability of the system of relations in the management of the organization, it is necessary to investigate the relativity of processes that occur simultaneously. Which arises in the following repeating regularities at different levels: the structural organization of the system relations of the organization; analytical-synthetic cyclical development of system relations at various times

It is necessary to consider the system of relations as a complex integrity of the organization of relations of elements. With the help of a systemic approach, we will identify the investigated system of relations as a whole, a part of which is the object of control under study, we will study the properties of the object separately from the larger system, and we will explain the

properties and behavior of the object in the system from the point of view of the necessary functioning. And then we will consider the change in the properties of the system of relations in the larger system.

Let's take the concept of «supersystem» as a large system in which the investigated system of relations is included. Then you can reach the following system-wide conclusion. The supersystem sets the relative development parameters of the system, which determines the necessary tasks of the system's functioning and the necessary characteristics of the properties that the system should possess, where, in turn, the system determines the functional degree of freedom of the subsystems and its elements.

In the evolution of social systems, the most general regularities can be traced, as in the movement of physical systems. «This is explained by the fact that the development of systems within each stage is determined by the structure and is deterministic, while the period of structural change is characterized by high uncertainty and instability. This period is formally modeled as a state of bifurcation. With the help of this statement, it is possible to come to a conclusion about the unevenness and non-linear nature of the development of management systems» [2].

But at the same time, bifurcation as the destruction of the old form of organization is characterized by alternativeness [6]. With the help of cyclic repetition of development stages, alternatively creates conditions for the accumulation and systematization of knowledge about the most effective way of improvement [3], where, «... the development of a social system within the framework of an unchanging structure is accompanied by an increase in entropy, which reaches a maximum in the state of the attractor, to which it evolves system» [3, p. 25]. This cyclical process takes place with the help of bifurcation destruction of the old structure of the system and its subsequent targeted synthesis, where the goal is the established development criterion.

Overcoming the diffuse-dissipative barrier is associated with the complication of the structure of the control system during its passage through the bifurcation point. This process can be defined as the «life cycle trajectory» of the system's development from the initial state to «the state of maturity, in which the system realizes its inherent potential, reaching the limits of evolution within the limits of the initially given

structure». Further opportunities for system development are associated with changes in its structure during the system's entry into a new life cycle.

After a change in the structure in a new cycle, «determinism takes effect after one of the possible ways of development of an unbalanced system is chosen and instability is replaced by a new order» [3, p. 11]. Next, we consider the path of development from one attractor to the «attractor structure most favorable for this system» [2], as a transitional process that can be described as a system of causal relations, which has an analytical-synthetic cyclicity similar to any system. Therefore, it is necessary to take into account the relativity of the nature of research, stability, and instability of systems, which is connected with the simultaneity of processes in different-level systems (elements – subsystems – systems – supersystems). It is necessary to define a point of reference in relation to which the processes and properties of the system of relations are considered.

In this case, it is possible to consider the step-by-step formation of the management system and management activities aimed at finding a mechanism for the optimal direction of development for subjects of multilevel relations (individuals, teams, organizations, society). The relativity of the step-by-step formation of the mechanism of the rational path of development characterizes the interdependence of the structural multi-level organization of various systems. The emergence of the interdependent nature of the development of the management system is manifested as the relative simultaneity of the repetition of fractal patterns [9], which requires the optimization of the needs of the subject of system relations.

The competitive struggle for living space and the natural selection of the most effective structures leads to the orderliness of living space, which is a prerequisite for the creation of hypercycles [3, p. 47] and the formation of a hierarchy of interconnected elements. At the same time, the studied elements are characterized by relatively simultaneous analytical and synthetic processes of decay and synthesis, according to E. Kant [10, p. 25], where the analytical process is characterized by the knowledge of quantitative indicators of the development of the management system, and the synthetic process is characterized by the creation of more advanced forms of management endowed with qualitatively new content from the known.

«Value systems always resist the destabilizing effects of fluctuation. And values are codes that we use to keep the social system on a certain line of development, which has been chosen by history» [8, p. 6]. So, in the activity of a participant in the business process, value orientations determine, according to the opinion, the life path in the cycle of «evolutionary and bifurcation phases of development» [3, p. 8], which characterizes the individual features of the management subject's behavior. When evaluating the management activity of the organization, it is necessary to determine the resource allocation program for the formation of the organization's value orientations, which can be the basis of the organizational culture and, as a result, strengthen feedback in organizational and interpersonal communications.

The relatively simultaneous existence of the structural organization of the management system in multi-level (hierarchical and horizontal) systems and the transformative cyclical nature of their development determine deterministic and indeterministic views. Thus, the knowledge of relativity becomes a relevant direction in management theory for establishing the dynamics of the development of multilevel systems and forecasting the stages of socio-economic changes.

Thus, the knowledge of relativity determines the possibility of forecasting the development of the management system based on the simultaneous repetition of the processes of system organization of analytical (bifurcation) and synthetic (self-organizing, integral) stages of development.

The concept of relativity was first defined in Einstein's special theory of relativity [10]. The theory defines spatiotemporal relations arising from the interaction of material objects moving relative to each other in space. Einstein described the fact that an event reveals its essential characteristic with respect to a reference point. For example, in quantum mechanics, the process of movement has a dual manifestation of both particles and waves. This approach of relativity must be considered in the perspective of the synthesis of functional and process approaches, not excluding one approach from the other, as well as in relation to static and dynamic projects of resource investments of the organization, where static projects – create conditions for a stable system of relations, and dynamic projects – create conditions for adaptation organizations to external instabilities.

The new scientific base for «Scientific Management» will be general evolution. A theory of living matter cognition will bring insight into how we use the information and how we manage organizations. There are such concepts as «agents» (decision-making units according to the relevant rules, such as the rules of behavior of atoms, computer programs, and people), «self-organization» (The ability of agents to autonomously organize themselves to form complex systems), «recombination» (combination of agents to create new properties of systems), «directed selection» (the ability to recombine the system after feedback from the external environment), «adaptation» (changing the behavior of the organization in order to evolve the industry), «natural emergence» (emergence of complex network management systems) [5].

This theory is based on three main approaches to describing the processes of general evolution:

- to create is the nature of model agents and rules of development (formation);
- connect – support for recombination and directed selection (interaction);
- develop – processes of adaptation and evolution that lead to the emergence of new agents, returning to creation (management).

Adaptive systems theory, described by Christopher M. and Stan D., has come close to understanding the processes that occur in complex systems. However, it is theoretically a mistake to reject the accumulated experience of the development of hierarchical systems and not consider qualitatively the hierarchy of the organization's relations. In management, the multi-level system of relations is not considered at the proper level, which in turn can allow seeing the quality of system development and the interdependence of horizontal and vertical connections. However, three main approaches to processes in general evolution can be adapted to consider subject-object relations in the management system. We systematize these approaches and obtain a key series of development of the system of relations: form – interact – manage with the aim of regulating changes in the properties of the organization's system of relations.

The position of adaptive theory is to consider the formation of the world from the bottom up, where agents organize themselves into more complex and intelligent structures in an upward process. In this case, it is

necessary to understand the essence of agents, and under what rules to subordinate them (for the participants of the business process, their values, and principles). «Bottom-up» development for management becomes an alternative to «top-down» resource allocation, where mechanisms of interaction between agents are used instead of a centralized approach. But this view is the other extreme of using the self-organizing effect, which, in turn, can lead to chaos in management. It is necessary to take into account «top-down» trends in the development of the environment and, accordingly, opportunities for the formation of resource-bearing relations, and «bottom-up» – the proposed initiative from agents.

For the organization, it is necessary to adapt to the change in capabilities in interaction and the growing diversity of influencing factors. After recombination in the system of relations, a new idea is created in the development of the organization, a new innovative system of relations, after which the environment gives the system feedback. The idea spreads, which is the result of matching the internal rhythm of the organization with the external, or is ignored and leads, accordingly, to the destruction of the system of relations. The newly created agent either adapts or dies. Directed selection takes place.

Over time, each agent of the system that evolves «reflects» and influences the evolution of other agents, creating and transforming the world of collective evolution. Of course, due to the interrelationships between agents in the process of recombination, innovations are formed, but the question arises about the meaning of certain innovations. Evolution in this matter begins with target selection, which eliminates unpromising projects and helps to rationally use the resources of the organization. Therefore, it can be concluded that the rapid screening of dead-end options can be an important agent of the concept of the adaptive organization.

Conclusions. From the above, we can conclude that before allocating resources to business projects, it is necessary to identify fluctuating areas of instability in the organization's system of relations at the analytical and synthetic phases of project activity and, by determining cause-and-effect relationships in the hierarchy of the system of relations, identify a trend to changing the rhythm of the organization's development.

REFERENCES:

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.E. (2005) *Osnovi menedzhmentu*. Lviv: Svit. 293 p.
2. Monastirskiy G.L. (2014) *Teoriya organizatsii: pidruchnik*. Ternopil: TNEU. 288 p.
3. Mocherniy S. V. (2001) *Metodologiya yekonomichnogo doslidzhennya*. Lviv: Svit. 416 p.
4. Czarniawska B. (2013) *Troch inna teoria organizacii. Organizowanie jako konstrukcja sieci dziaa*. Warszawa: Poltext. 212 p.
5. Daft R.L., Armstrong A. (2019) *Organization Theory and Design*. Toronto: Nelson.
6. Jones G.R. (2010) *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
7. Molloy, S., Schwenk, C. (2005). The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 3, p. 26–35.
8. Norton D., Kaplan R. (2014). The Balanced Scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press*, 5, 41–48.
9. Pearce J.A. (2012) *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition* / J. A. Pearce, R. B. Robinson. 13 th edition, Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc. 1014 p.
10. Pugh D.S. and Hickson D.J. (2017) *Writers on Organizations*. 6th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.E. *Basics of management*. Lviv : World, 2005. 293 p.
2. Monastyrskiy G.L. *Theory of organization: a textbook*. Ternopil : TNEU, 2014. 288 p.
3. Mocherniy S. V. *Methodology of economic research*. Lviv : Svit, 2001. 416 p.
4. Czarniawska B. *A slightly different theory of organization. Organizing as a network of activities*. Warsaw : Poltext, 2013. 212 p.
5. Daft R.L., Armstrong A. *Organization Theory and Design*. Toronto : Nelson, 2019.
6. Jones G.R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2010.
7. Molloy, S., Schwenk, C. (2005). The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 3, 26–35.
8. Norton D., Kaplan R. (2014). The Balanced Scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press*, 5, 41–48.
9. Pearce J.A. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition* / J. A. Pearce, R. B. Robinson. 13 th edition, Chicago, IL. : R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
10. Pugh D.S. and Hickson D.J. *Writers on Organizations*. 6th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2017.

*Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.
The article was received 24 March 2023.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7

УДК 658:338.2

Чмут А.В.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5947-728X>
E-mail: achmut@ksu.ks.ua

Чмут О.О.
аспірант
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>
E-mail: oleksandr.chmut@university.kherson.ua

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ VUCA – СВІТУ

В статті визначені особливості та складові VUCA-світу, такі як: складність, мінливість, неоднозначність та невизначеність. Визначено, що в умовах VUCA-світу менеджери повинні швидко адаптуватися і розробляти нові стратегії, щоб успішно керувати своїми підприємствами. Досліджено найбільш важливі ризики для бізнесу та економіки у 2022 році. Визначено та обґрунтовано виклики, які постають перед менеджментом сучасних підприємств, серед них вагоме місце посідають: технологічні зміни, геополітичні зміни, глобалізація, розробка та впровадження нових бізнес моделей, управління стійкістю, управління змінами. З урахування виділених викликів запропоновані ключові компетентності, якими мають володіти менеджери сучасних компаній. Складена матриця співвідношення ключових викликів менеджменту і домінуючих компетентностей. Проведено дослідження викликів менеджменту в Україні в умовах воєнного стану.

Ключові слова: VUCA-світ, виклики менеджменту, компетентності, управління ризиками, управління змінами.

Chmut Anna, Chmut Olexander. MODERN CHALLENGES OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS VUCA-WORLD

The article defines the features and components of the VUCA world, such as: complexity, variability, ambiguity and uncertainty. Management in the conditions of the VUCA world is a complex and multifaceted task that requires constant analysis, adaptation and innovation. But at the same time, there are opportunities for the development and growth of a business that is able to work successfully in rapidly changing conditions. It was determined that in the conditions of the VUCA world, managers must quickly adapt and develop new strategies in order to successfully manage their enterprises. The most important risks for business and the economy, presented in the Allianz Risk Barometer 2022, were studied. It was determined that in the context of the VUCA world, changes occur quickly and unexpectedly, which requires companies to be flexible and quickly adapt to new conditions. Technological innovations appear very quickly and change the business models of companies, and geopolitical events and economic crises can affect global markets and lead to instability. Thus, management is faced with a number of challenges that require quick response and the formation of new management strategies and practices. The challenges faced by the management of modern enterprises are defined and substantiated, among them technological changes, geopolitical changes, globalization, development and implementation of new business models, sustainability management occupy an important place. Taking into account the identified challenges, key competencies that managers of modern companies should possess are proposed. A composite matrix of the ratio of key management challenges and dominant competencies. The matrix gives an idea of which competences should be especially emphasized in the VUCA world. In such conditions, strategic thinking, global thinking, creative thinking, as well as the ability to predict and minimize risks dominate. The ability to learn and teach others is also important for a manager in conditions of constant change. It was revealed that in Ukraine after the full-scale Russian invasion, management began to face many additional challenges that affected both local entrepreneurs and foreign companies operating on the territory of Ukraine. The article examines management challenges in Ukraine under martial law.

Keywords: VUCA-world, challenges of management, competence, risk management, change management.

Постановка проблеми. Управління в умовах VUCA-світу є складною та не звичайною задачею для менеджерів на всіх рівнях організації. VUCA-світ – це акронім, який описує сучасний світ, що характеризується високою невизначеністю, складністю, швидкістю змін та нестійкістю (Volatility,

Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Цей термін був розроблений у контексті стратегічного менеджменту та описує зміни, що відбуваються в сучасному світі, та як вони впливають на бізнес-процеси та стратегії компаній. Глобальні економічні кризи, робота в умовах пандемій та війн – до таких

викликів більшість компаній були не готові. Вистояли ті, які прийняли виклики сучасного світу, змогли адаптуватись до існуючих умов і, навіть, знайшли можливості для розвитку. Враховуючи, це важливо розуміти, які саме компетентності менеджерів дають можливості прийняти виклики сучасного світу та досягти успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різними питаннями функціонування VUCA-світу приділяли увагу в своїх наукових роботах Гросул В.А., Крамер А., Луценко І.С., Мак О., Чалюк Ю.О. Чмут А.В. На окремих питаннях, пов'язаних із викликами сучасного менеджменту зосереджувались у своїх дослідженнях Вергун А.М., Дорошкевич Д.В., Литви-

ненко І.С., Рудика В.І., Черчик Л.М. та ін.

Метою статті є дослідження основних викликів менеджменту в умовах VUCA-світ та компетентностей управлінців, які є актуальними в цих умовах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. VUCA-світ зумовлює нові та унікальні виклики для менеджменту підприємств. В умовах невизначеності, складності, швидкості змін менеджери повинні оперативно адаптуватися і розробляти нові стратегії, щоб успішно керувати своїми підприємствами. Управління ризиками та змінами, стають все більш актуальними. Характеристика складових VUCA – світу в контексті економіки та бізнесу відображено на рис 1.



Рис. 1. Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті

Джерело: [1; 2]

Allianz Risk Barometer 2022 – це щорічний звіт, у якому досліджуються найбільш важливі ризики для бізнесу та економіки в усьому світі. Відповідно до даного звіту, найбільшими ризиками для бізнесу в Європі в 2022 році були: кібератаки і кіберзлочинність, ризики втрати або зупинки бізнесу, шкода навколишньому середовищу та кліматичні ризики, пандемія COVID-19 та її наслідки, політичні ризики. Серед тих змін, які відбулись в порівнянні з 2021 роком необхідно відмітити зростання загрози шкоди навколишньому середовищу та кліматичних ризиків (з 6 та 8 місця перемістились на 3 та 4 місце) та поява такого нового ризику, як дефіцит кваліфікованих кадрів та робочої сила, який відмітили 13% опитаних з 2650 респондентів-експертів [3]. Наявність таких ризиків вимагає від менеджерів здатності управляти ними, та розробляти відповідні стратегії.

У контексті VUCA-світу, зміни відбуваються швидко та несподівано, що вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптації до нових умов. Наприклад, у світі VUCA технологічні інновації з'являються дуже швидко і змінюють бізнес-моделі компаній, а геополітичні події та економічні кризи можуть впливати на світові ринки та призводити до нестабільності.

Таким чином перед менеджментом стоїть ряд викликів, що вимагають швидкого реагування та формування нових стратегій і практик управління.

Одним із викликів є технологічні зміни. Швидкий темп технологічного розвитку, інноваційний, застосування штучного інтелекту змушують підприємства оновлювати свої системи та процеси. Також стратегічно важливими є зміна кадрового складу або постійне навчання співробітників з метою підвищення їх компетентностей [4], що дає можливість їм ефективно використовувати нові технології та брати участь у розробці інновацій.

Геополітичні зміни є ще одним викликом для менеджменту у VUCA-світі. Економічні кризи, політичні конфлікти, зміни законодавства та інші глобальні події можуть призвести до нестабільності на ринках, що відповідно позначається на бізнес-процесах компаній. Останні роки посилились ризики пов'язані з змінами у міжнародних відносинах, поширенням економічних та торгових санкцій та безпосередньо воєнними конфліктами [5]. Для управління геополітичними змінами компанії повинні розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють

швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В той же час виклики, що пов'язані з глобалізацією (розширення міжнародної торгівлі та мобільності праці) створюють необхідність управління компанією на міжнародному рівні, враховуючи культурні та правові відмінності.

Ще один виклик для менеджменту в умовах VUCA-світу – це розробка та впровадження нових бізнес моделей. Зміна зовнішнього середовища, зміна потреб і очікувань клієнтів, поява нових технологій та інновацій, пандемії та війни вимагають від компанії змінювати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними [6].

Управління стійкістю також є важливою у сучасному бізнесі. Стійкість включає створення та управління бізнес-операціями таким чином, щоб вони враховували гармонізацію екологічних, соціальних та економічних аспектів, які можуть впливати на довгострокову життєздатність компанії [7]. Основна ідея сталого розвитку полягає в тому, щоб приймати рішення з огляду на довгострокові наслідки та націленість на задоволення потреб не тільки поточного, а й майбутніх поколінь. Це означає, що необхідно використовувати ресурси більш ефективно, знижувати вплив на навколишнє середовище, справедливо розподіляти блага, враховувати соціальні аспекти у бізнес-операціях та управляти ризиками, створюючи більш стійкі бізнес-моделі. Поряд з парадигмою сталого розвитку набула поширення інша – соціальної відповідальності, адже в останні роки споживачі та інвестори все більше вимагають від компаній як стійкість так і соціальну відповідальність. Однак, управління цими процесами потребує стратегічного мислення, інновацій та співпраці із зацікавленими сторонами.

Таким чином, враховуючи мінливість зовнішнього ключовим викликом сучасного менеджменту є управління змінами. В умовах VUCA-світу зміни відбуваються дуже швидко, і менеджмент повинен бути готовий до них, щоб адаптуватися самому та переналаштувати компанії на нові умови функціонування, залишаючись конкурентоспроможними.

Саме управління змінами включає процеси і методи, які допомагають організації успішно пристосовуватися до змін всередині і поза компанією, покращувати свої бізнес-процеси, підвищувати ефективність та реагувати на нові можливості на ринку. Ці процеси можуть включати розробку

стратегії змін, комунікацію зі співробітниками та зацікавленими сторонами, управління ризиками тощо. Однак управління змінами може бути складним процесом і вимагає певних навичок і знань, щоб його реалізувати ефективно.

Враховуючи все вищесказане можна виокремити основні виклики VUCA-світу для менеджменту, та компетенції, якими повинні бути наділені сучасні управлінці у відповідь на них (табл. 1).

Виокремивши ключові виклики та домінуючі компетентності можемо побудувати відповідну матрицю співвідношення викликів і компетенції (табл. 2)

Безумовно, такі компетентності як лідерство, здатність працювати в команді, управляти проектами, функціональні компетентності є актуальними за будь-яких умов. Ключові компетентності пов'язані з управлінням і мотивацією персоналу, без яких не можливо уявити професійну діяльність менеджерів є необхідними. В то же час, матриця відображає, на розвитку яких компетентностей особливо слід акцентувати увагу в умовах VUCA-світу. В таких умовах домінує стратегічне, глобальне, креативне мислення, а також вміння передбачити та мінімізувати ризики. Також важливим для керівника в умовах постійних змін є вміння навчатись та навчати інших.

В Україні після повномасштабного російського вторгнення менеджмент зустрівся з

безліччю додаткових викликів, які торкнулись, як місцевих підприємців, так і іноземні компанії, які працюють на території України. При цьому деякі дослідники вбачають у таких подіях ознаки BANI-світу, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні [8].

Один із головних викликів, з якими стикаються менеджери в Україні – це нестабільна політична та економічна ситуація. Під час військового конфлікту в країні відбуваються масові переміщення населення, пошкодження інфраструктури та порушення торгових відносин з деякими регіонами. Все це призводить до різких коливань економіки та необхідності приймати екстрені заходи для збереження бізнесу. Менеджери повинні бути готові до швидкого реагування на зміни в політичній та економічній ситуації.

Ще одним викликом для менеджерів в Україні є безпека співробітників і збереження бізнесу в умовах збройного конфлікту. Воєнні дії посилюють небезпеку не тільки в регіонах, в яких безпосередньо відбувались, а і в прикордонних. В той же час загроза ракетних обстрілів не дає можливості визначити абсолютно безпечні регіони на території України. Все це свідчить про те, що компанії повинні приймати додаткові заходи для забезпечення співробітників. Часто компанії приймають рішення обрати стратегію переміщення бізнесу у більш безпечні регіони.

Таблиця 1

Виклики та компетентності менеджерів у VUCA-світі

Виклики (В)	Компетентності (К)
В1. Геополітичні зміни та глобалізація. В2. Технологічні зміни. В3. Розробка нових бізнес-моделей. В4. Управління змінами. В5. Стійкість та соціальна відповідальність	К1. Стратегічне мислення та уміння будувати гнучкі стратегічні плани. К2. Управління ризиками. К3. Здатність працювати у міжнародному (глобальному) контексті. К4. Володіння новітніми підходами до управління персоналом. К5. Здатність навчати та бути навченим. К6. Здатність комунікувати з зацікавленими особами. К7. Креативність, здатність до розробки і впровадження інновацій.

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Матриця співвідношення ключових викликів менеджменту і домінуючих компетентності

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
В1	+	+	+				
В2	+	+		+	+		+
В3	+	+					+
В4	+	+		+	+		+
В5	+	+				+	

Джерело: власна розробка

Сам процес релокації може стати для менеджменту компаній важким викликом та вимагатиме прийняття управлінських рішень в нестандартних умовах. В цій ситуації важливим також є збереження зв'язку з партнерами, постачальниками. Пошук нових ринків збуту та спроби не втратити старі є складним завданням адже в результаті військового конфлікту були порушені торговельні відносини з деякими регіонами, що привело до скорочення обсягів виробництва та збільшення його вартості. Компанії змушені шукати нові можливості для збуту своїх товарів і послуг, в тому числі, засобами електронної комерції.

Не менш складна задача стоїть перед менеджментом підприємств, які залишились в небезпечній зоні. Безпека робочих місць, виробничих об'єктів, розвиток альтернативних шляхів поставок, скорочення часу виробничого циклу, пошук каналів комунікацій для підтримки з боку державних та недержавних організацій – це лише невелика частка нових завдань, які постають перед менеджментом.

Все ці процеси мають супроводжуватись переглядом усіх стратегічних планів і переосмисленням напрямів розвитку з урахуванням усіх можливих ризиків.

З урахуванням всього вищесказаного, можна визначити, що менеджмент в умовах VUCA-світу являє собою складну і багатогранну задачу, що вимагає постійного аналізу, адаптації та інновацій. Але при цьому виникають можливості для розвитку і зростання бізнесу, який здатний успішно працювати в швидко змінюваних умовах.

В умовах VUCA-світу менеджмент повинен бути готовий до швидкої реакції на змінні зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи гнучкість і мобільність бізнесу, приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Важливо також уміти використовувати нові технології та інновації, розвивати нові ринки та шукати нові можливості для бізнесу, а це вимагає постійного розвитку, підвищення компетентностей та безперервного навчання. Саме під керівництвом таких менеджерів компанії зможуть успішно функціонувати і досягати успіху в умовах сьогодення і майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чмут А.В., Звонарьова О.І. Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA – світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 646–650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>.

2. Чмут А.В. VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств. Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон : вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 124–126.
3. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>.
4. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9870>.
5. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021, № 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf>.
6. Черчик Л.М., Рейнжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Економіка та менеджмент”. 2013. Випуск 10 (38). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582209.pdf>.
7. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2014. № 2. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.
8. Чалюк, Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091>.

REFERENCES:

1. Chmut A.V., Zvonarjova O.I. (2017). Osoblyvosti formuvannja asortymentnoji polityky strakhovykh pidpryemstv v umovakh VUCA – svitu [Peculiarities of the formation of the assortment policy of insurance companies in the conditions of VUCA world]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. no 20. pp. 646-650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>.
2. Chmut A.V. (2017) VUCA – svit jak suchasne seredovyshhe funkcionuvannja pidpryemstv [VUCA world as a modern environment for the functioning of enterprises]. Materialy II Mizhnarodnoji nauk.-prakt. konf. «Problemy i tendenciji rozvytku suchasnoji ekonomiky v umovakh integracijnykh procesiv: teoretychni ta praktychni aspekty» (m. Kherson, 2-3 lystopada 2017 roku). Kherson: vyd-vo PP Vyshemyrsjkyj V.S. pp. 124–126.
3. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>.
4. Doroshkevych D. V., Lytvynenko I. S. (2022). Analiz vyklykiv dlja menedzhmentu cherez aktyvizaciju zas-tosuvannja shtuchnogo intelektu v didzhytal sus-piljstvi [Analysis of challenges for management due to the activation of the use of artificial intelligence in the digital society]. *Efektivna ekonomika*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9870>.
5. Rudyka V. I. (2021) Vyklyky ta zavdannja dlja suchas-nogho menedzhera [Challenges and tasks for the modern manager]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf>

6. Cherchyk L.M. (2013). Reinzhyrynyng biznes-proce-siv yak instrument upravlinnja strategichnymy zmi-namy [Business process reengineering as a strategic change management tool]. *Zbirnyk naukovykh pracj Lucjkogho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu. Serija "Ekonomika ta menedzhment"*. vol. 10 (38). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582209.pdf>.
7. Verghun A. M., Tarasenko I. O. (2014). Konceptcija stalogho rozvytku v umovakh ghlobalizaciji [The concept of sustainable development in the conditions of globaliza-tion]. *Visnyk KNUVD*. № 2. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.
8. Chaljuk, Ju. (2022). Ghlobalnyj socialjno-ekonomichnyj rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI conditions of the world]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091>.

*Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.
The article was received 24 March 2023.*



НОТАТКИ

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

Випуск 47

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 6,05.
Підписано до друку 31.03.2023 р.
Замов. № 0423/232. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, буд. 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.