

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

*Збірник
наукових праць*

*ISSN 2312-9298 (print)
ISSN 2415-7112 (online)*

Заснований 2000 р.

Видається 2 рази на рік

Випуск 48

Київ 2021

У збірнику знайшли відображення результати наукових досліджень стратегічних процесів на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки. Висвітлено підходи до вивчення соціально-економічних процесів у трансформаційній економіці. Розкрито інноваційні імперативи та напрями подальшого розвитку інвестиційної сфери. Запропоновано напрями розвитку регіонів та окремих галузей. Розвинуто теоретичні основи та окреслено способи вдосконалення практики стратегічного управління, підвищення ефективності функціонування та економічного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Представлено результати досліджень розвитку сфери вищої освіти.

Засновник та видавець
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23386-13226/ПР від 24.05.2018 р.

Рекомендовано до друку Вченою радою ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
Протокол № 10 від 27.05.2021 р.

Наукове фахове видання України (категорія Б)
Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 р. № 409

Бібліографічні та наукометричні бази, до яких включено збірник наукових праць
«Стратегія економічного розвитку України»:
Index Copernicus International Journals Master List, UlrichsWeb TM Global Serials Directory,
Google Scholar, Scientific Indexing Services, Directory of Research Journals Indexing,
Reference index research journals (DRJI), Research Services Index (SIS),
Institute Academic Resources Research Bib,
Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц. (головний редактор); **В. А. Верба**, д-р екон. наук, проф. (заступник головного редактора); **А. Балеженіс**, д-р соц. наук, проф.; **О. В. Востряков**, канд. екон. наук, доц.; **Д. Єлонек**, д-р екон. наук, проф.; **Л. М. Ємельяненко**, д-р екон. наук, проф.; **О. О. Кизенко**, канд. екон. наук, доц.; **О. О. Другов**, д-р екон. наук, проф.; **В. І. Кириленко**, д-р екон. наук, проф.; **А. В. Кудінова**, д-р екон. наук, доц.; **В. П. Кукоба**, д-р екон. наук, проф.; **Д. С. Ліфінцев**, канд. екон. наук, доц.; **І. Й. Малий**, д-р екон. наук, проф.; **О. Ф. Михайленко-Блейон**, канд. екон. наук, доц.; **О. І. Олексюк**, д-р екон. наук, проф.; **І. П. Отенко**, д-р екон. наук, проф., засл. економіст України; **І. М. Потравний**, д-р екон. наук, проф.; **І. М. Репіна**, д-р екон. наук, проф.; **В. Стрелковський**, д-р філософії, проф.; **З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, проф.; **Ю. С. Шипуліна**, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар — О. Г. Малярчук, канд. екон. наук, доц.

Адреса редакційної колегії:
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
факультет економіки та управління; тел. 371-61-92
sedu@kneu.ua http://sedu.kneu.edu.ua

Матеріали збірника наукових праць друкуються мовою оригіналу (українською, англійською). Посилання на нього є обов'язковим. Відповідальність за точність наведених фактів несе автор. Редакція не завжди поділяє позицію авторів.

Редактор *Н. Підлужна* Коректор *І. Савлук* Художник обкладинки *Т. Зябліцева* Верстка *М. Криворученко*

Підп. до друку 01.06.21. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.

Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 12,82.

Обл.-вид. арк. 14,58. Наклад 100 прим. Зам. № 21-5681.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1
E-mail: litera_kneu@ukr.net

© КНЕУ, 2021
ISSN 2312-9298 (print)
ISSN 2415-7112 (online)

ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

<i>Богун М. М.</i>	Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем (українською)	5
<i>Голіонко Н. Г., Соболева Т. О.</i>	Сучасні тенденції цифрових трансформацій економіки (українською).	13
<i>Лавриненко В. В., Кириленко В. Ю., Терещенко Ю. О.</i>	Проблеми захисту інтелектуальної власності в Україні (англійською).	23

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<i>Гребешкова О. М., Лопато К. І.</i>	Цифровізація бізнесу як стратегічний напрямок економічного розвитку України (українською)	36
<i>Шульга О. М.</i>	Розвиток бізнес-моделей цифрового підприємництва (українською).	48

РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ ТА СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ

<i>Кириленко В. І., Федоренко Т. О.</i>	Економічна природа культурних індустрій та їх продуктів (українською).	56
---	--	----

ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

<i>Махова Г. В.</i>	Методичні засади управління інтелектуальною власністю при формуванні стратегічних партнерств підприємств (українською).	68
---------------------	---	----

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Азьмук Л. А., Щербатюк О. М.</i>	Оцінка вигід і витрат суспільних проєктів (українською)	80
<i>Коцюба О. С.</i>	Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти (українською)	96
<i>Кубарева І. В., Незамедінова Т. С.</i>	Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства (українською)	114

ОСВІТА

<i>Сновидович І. Г.</i>	Імплементация методів оцінки компетентностей студентів і молодих фахівців у навчальний процес (українською)	129
-------------------------	---	-----

CONTENTS

SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN TRANSFORMATION ECONOMY

<i>Bohun M.</i>	Globalization and its influence on the development of socio-economic systems (in Ukrainian)	5
<i>Holionko N., Sobolieva T.</i>	Modern digital transformation trends in the economy (in Ukrainian)	13
<i>Lavrenenko V., Kyrylenko V., Tereshchenko Yu.</i>	Challenges of intellectual property protection in Ukraine (in English)	23

THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT

<i>Hrebeskova O., Lopato K.</i>	Digitalization of business as a strategic direction of economic development of Ukraine (in Ukrainian)	36
<i>Shulha M.</i>	Development of digital entrepreneurship business models (in Ukrainian)	48

DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY

<i>Kyrylenko V., Fedorenko T.</i>	Economic nature of cultural industries and their products (in Ukrainian)	56
---------------------------------------	--	----

INNOVATION IMPERATIVES AND INVESTMENT ACTIVITIES

<i>Makhova H.</i>	Methodic principles of intellectual property management in the formation of enterprises' strategic partnerships (in Ukrainian)	68
-------------------	--	----

EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

<i>Azmuk L., Shcherbatiuk O.</i>	Benefits and costs assessment of public projects (in Ukrainian)	80
<i>Kotsyuba O.</i>	Latest theoretical approaches to uncertainty modeling in enterprise management: historical, conceptual and instrumental aspects (in Ukrainian)	96
<i>Kubareva I., Nezamedinova T.</i>	Directions and tools of development of the organizational culture of the production enterprise (in Ukrainian)	114

EDUCATION

<i>Snovydyvych I.</i>	Implementation of methods of assessment of competencies of students and young professionals in the educational process (in Ukrainian) . .	129
-----------------------	---	-----

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. На сучасному етапі зовнішньоекономічні фактори впливають майже на будь-який вид господарської діяльності. Ігнорування господарюючими суб'єктами інтеграційних процесів, що відбуваються у світовій економіці, веде до значних витрат. Глобалізація є історичним процесом, що розвивається протягом століть і залишається ще незавершеним. Елементи національних економік (національні виробники, споживачі, фінансові та інші інститути) безпосередньо інтегруються в загальний світовий економічний простір. У результаті, національні виробники стають усе більше пов'язані з іноземними споживачами. Відповідно, і на внутрішніх ринках у боротьбі за національних споживачів вони змушені на рівних конкурувати з іноземними економічними суб'єктами. Таким чином, якщо раніше відбувалося кількісне збільшення взаємодії окремих національних економік у формі зростання потоків товарів, капіталу і інвестицій, то сьогодні спостерігається якісна зміна їх взаємодії.

Ключові слова: глобалізація; національна економіка; трансформація; проблеми; валовий внутрішній продукт; співпраця.

Вступ. Еволюція світового господарства досягла в своєму розвитку тієї стадії, коли системи суспільного відтворення різних країн і держав за допомогою міжнародного поділу праці та міжнародних економічних відносин перетворюються в єдиний глобальний гео економічний простір, у якому провідну роль у даний час грає процес глобалізації. Саме він виступає вирішальним фактором у загальній консолідації економічних, фінансових, політичних, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних елементів національних господарств. При цьому ступінь участі одних країн у процесі глобалізації світового господарства різко відрізняється від інших, що сприяє формуванню кардинальних відмінностей у соціально-економічному розвитку національних економік.

Роль глобалізації у соціально-економічних процесах досліджували відомі вчені-інституціоналісти В. Базилевич, З. Бжезінський, О. Біленький, О. Білорус, А. Гальчинський, Н. Гражевська, Б. Губський, В. Іноземцев, Е. Кочетов, І. Кириленко, Д. Лук'яненко, Ю. Макогон, А. Неклеса, В. Новицький, Ю. Пахомов, М. Портер, А. Почкаї, Р. Робертсон, В. Сіденко, С. Сіденко, С. Соколенко, Дж. Сорос, Дж. Стігліц, А. Філіпенко, А. Чухно та ін. Незважаючи на активне дослідження економістами проблем глобалізації, поглибленого вивчення й узагальнення на теоретичному рівні вимагають процеси впливу глобалізації на розвиток національної економіки.

***Богун Максим Михайлович** – викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, Черкаський державний бізнес-коледж, ORCID 0000-0003-3151-8737, bogun@business-college.com.ua

Постановка завдання. Національна економічна система зазнає впливу глобалізаційних процесів, міжнародного руху капіталів, робочої сили, наслідків діяльності транснаціональних корпорацій. З огляду на це, подальші зміни у системі господарювання слід здійснювати на ґрунті дослідження й осмислення впливу глобалізації на розвиток національної економіки. Глобалізація, як економічне та суспільне явище, має двоїстий характер, що проявляється як у нових можливостях, так і загрозах. Маємо за мету дослідити сутність, природу та тенденції глобалізації, зрозуміти траєкторію її розвитку.

Результати. Соціально-економічна система являє собою один з основних об'єктів аналізу в економічній науці. Згідно з ученням західної економічної науки соціально-економічна система являє собою складний суспільний організм взаємодіючих підсистем, що знаходяться в різному ступені співвідпорядкованості між собою на основі форми і змісту, загального, особливого і одиничного, явища і сутності, кількості і якості. Це організм, що розкриває сходження від способу виробництва до окремих явищ і процесів і, навпаки, від окремих економічних явищ і процесів до способу виробництва, тобто від абстрактного до конкретного і навпаки.

Появу терміну «глобалізація» пов'язують з ім'ям Т. Левітта, який ввів його в своїй статті «Глобалізація ринків», опублікованій у «Гарвард Бізнес Ревю» в 1983 році [10]. Поширення ж термін «глобалізація» отримав завдяки американському соціологу Р. Робертсону і японцеві К. Омае унаслідок публікації в 1990 р. бестселеру «Світ без кордонів» [12]. Термін «глобалізація» лексично означає надання будь-чого всесвітнього (глобального) характеру. На думку автора цієї статті, глобалізація (світової) економіки це феномен світогосподарських процесів, що проявився наприкінці ХХ століття. У найзагальнішому сенсі її слід визначати як вищу стадію (ступінь, форму) інтернаціоналізації господарського життя та науково-виробничої інтернаціоналізації.

Глобалізація світової економіки як новий рівень інтернаціоналізації є одним з основних екзогенних факторів розвитку соціально-економічних систем у сучасних умовах. Вивчення впливу глобалізації на розвиток соціально-економічних систем надзвичайно важливо для визначення місця і ролі країн у світовому господарстві. Йдеться про визначення впливу цивілізаційних особливостей на вибір форм і видів соціально-економічного устрою суспільства, на масштаби і терміни змін, що проводяться, на індивідуальний вигляд моделей господарювання [5]. Ігнорування даного мегатренду означає втрату кумулятивного ефекту, розрив зв'язку перетворень з історичними традиціями країни, її культурою, менталітетом населення і сформованою системою цінностей. Процес глобалізації модифікує їх прояв, але не виключає їх з числа домінуючих чинників прогресу.

Теоретичний аналіз розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації має ґрунтуватися на дії закону максимальної просторової експансії, визначати початкову мету і спосіб існування будь-якої системи [13]. Він зумовлює прагнення кожної системи до максимального заповнення простору в пошуках енергетичних джерел, а після досягнення меж простору останні починають де-

градувати і зникають. На еволюцію соціально-економічних систем у сучасних умовах особливий вплив здійснює глобальна тенденція до розширення і поглиблення взаємозв'язків між народами і державами, заснованих на конфліктах і співробітництві, незважаючи на видозміну з плином часу мотивів, які стимулювали еволюцію цих зв'язків.

Глобальна економіка визначає нові умови, в яких протікає взаємодія соціально-економічних систем. Так, перехід до нової якості інтеграційних процесів сприяв посиленню взаємодії міждержавних інтересів, пов'язаних з розмиванням кордонів національної економіки, обумовлених єдиним грошовим і інформаційним простором [6].

В даний час усі соціально-економічні системи стали нерозривною складовою надсистеми – глобальної економіки, і основні вартісні категорії (вартість, ціна, витрати, прибуток, відсоток, рента) формуються в цій системі і модифікуються, долаючи національні кордони.

Поділ праці і засновані на ньому ринкові відносини обумовлюють залежність всіх учасників економічного життя один від одного. Величезну роль у посиленні взаємозалежності соціально-економічних систем грають міжнародні компанії, в рамках яких здійснюється перетік значної частини ресурсів. Їх влада і вплив обумовлюються концентрацією контролю над стратегічно важливими сферами — фінансами, робочою силою, технологією, поставками сировини і компонентів, послугами та збутом.

Концентрація людських здібностей, науково-технічного знання і досвіду, а також міжнародна (глобальна) організація управління дозволяють таким компаніям оптимально розміщувати джерела матеріально-технічної постачання, виробництва і збуту [15].

Зростаюча економічна взаємозалежність соціально-економічних систем зумовлює розширення, поглиблення, інтенсифікацію і динамізм міжнародних економічних зв'язків і супроводжується розростанням мережі всесвітніх, регіональних та інших спілок і організацій, що дозволяє характеризувати глобалізацію світового господарства як двоєдиний процес розвитку матеріально-технічного базису та системи міжнародних економічних відносин [9].

Сучасне світове господарство в рамках міжнародного поділу праці характеризується асиметричністю, еквіфінальністю, нерівномірністю розвитку [1]. Нерівномірність може розглядатися в діахронному і синхронічному аспектах та є важливою особливістю історичного процесу, проявляючись в періодичних кризах і спадах виробництва, які охоплюють усі ланки соціально-економічних систем. Економічні відмінності між соціально-економічними системами полягають в ступені розвитку ринків товарів, праці, капіталів та інформації, глибині поділу праці всередині них і характері їх включеності в світовий ринок, рівні і формах соціального захисту населення [3].

Нерівномірність розвитку — прямий результат багатоваріантності взаємодії широкого комплексу чинників і умов економічного зростання. Для розвитку окремих явищ, процесів, структур необхідно, щоб їх складові змінювалися нерівномірно, інакше можливе лише відтворення колишніх структур, а не посту-

пальний розвиток. Відтворення системи, процесу, явища в незмінному вигляді рівнозначно застою, запереченню розвитку.

Нерівномірність, що проявляється на мікро- (одиночні явища і процеси) і макрорівні, виступає одним із чинників посилення багатоваріантності розвитку, але в основі її лежать найрізноманітніші варіанти конкретних умов і факторів розвитку.

Сучасна глобалізація протікає головним чином у капіталістичних формах, які свідомо суперечать принципам рівноправності і взаємної вигоди і базуються, як правило, на силі монополізму, а не на вільній конкуренції учасників. Зіставляючи вигоди і збитки від глобалізації, О. Богомолів вказує на стійке збереження і, навіть, збільшення розриву в рівнях розвитку між групами індустріально розвинених і економічно менш розвинених країн, переконливо доводячи, що вигоди від глобалізації безпосередньо пов'язані з ємністю внутрішніх ринків [2].

У процесі еволюційного розвитку найчастіше в соціально-економічних системах співіснують віджилі елементи колишньої системи (застарілі організаційно-правові форми підприємств, методи регулювання, господарсько-етичні традиції) і формуються нові, притаманні сучасним умовам економічного розвитку [7]. Такий характер структурних змін економіки обумовлений принципом роздвоєння або біфуркації. Реалізація цього принципу передбачає витіснення нежиттєздатних елементів і адаптацію нових елементів, адекватних стану економічної системи.

В умовах нерівномірності економічного і соціального розвитку різних соціально-економічних систем одні з них втілюють у собі високорозвинені економічні і соціально-політичні структури, інші знаходяться на нижчих щаблях, що обумовлює можливість їх взаємодії, в ході якої відстали соціально-економічні системи, використовуючи приклад, досвід, зразок більш передових, можуть прискореними темпами розвивати свою економіку і соціальні форми, не проходячи послідовно всі стадії або фази «звичайного», класичного розвитку [4]. При цьому досвід передових соціально-економічних систем, досягнута ними в ході соціально-економічних перетворень прогресивна модель економічної організації, управління і функціонування служать для відсталих соціально-економічних систем орієнтиром і метою їх еволюції за скороченим шляхом.

Зростаюча економічна відкритість усе більшого числа національних господарств створює передумови для прискореної міжнародної дифузії передових технологій, ноу-хау, навичок менеджменту та маркетингу, а в кінцевому рахунку — для поширення по всій планеті тієї економічної цивілізації, яка склалася в індустріальних соціально-економічних системах, які вирвалися в минулому — на початку нинішнього століття вперед і залишили позаду весь інший світ [11]. Це означає, що утворився розрив у рівнях техніко-економічного розвитку між індустріальним або постіндустріальним авангардом світової спільноти і великий його ар'єргард буде поступово скорочуватися.

Більшість сучасних сценаріїв розвитку світової економіки виходить з того, що лібералізація міжнародних економічних відносин повинна врешті-решт при-

вести до формування однорідного глобального ринкового простору, який функціонує за єдиними законами, з використанням єдиного платіжного засобу або оборотних взаємозамінних платіжних засобів, емітованих різними, що не обов'язково офіційними, інститутами [8]. Передбачається, що усунення міжнаціональних бар'єрів, обумовлених державним регулюванням економіки, дозволить підвищити ефективність конкуренції і забезпечити сукупний економічний вигравш за рахунок вільного переміщення капіталу і робочої сили. Але при цьому піддаються уніфікації фактори (природно-кліматичні відмінності, відстані); у порівнянні з чисто матеріальними досягненнями надається перевага загальній якості життя (сприятливому життєвому середовищу); посилюється схильність до самостійного вибору переконань, цінностей і відповідного їм способу життя. Таким чином, кажучи про глобалізацію в сучасному світі, необхідно поставити її в контексті двох базових тенденцій — універсалізації світу і зростанню його різноманіття. Саме їх поєднання і визначає сучасний світовий розвиток, його неоднозначність і, що найважливіше, збереження альтернативності вибору для кожного народу і держави.

В постіндустріальному світі проявляє себе так званий новий регіоналізм: формування макрорегіональних просторів на тлі геоекономічного розшарування світу, оскільки характерною рисою посилення міжнародних зв'язків стає поєднання автономізації і інтеграції, що супроводжується зростанням значення рівнів: наднаціонального з різноманітними новими центрами влади і впливу (макрорегіонів) і нижчих, локальних (мікрорегіонів) [11]. Регіоналізація зовнішньоекономічних зв'язків співвідноситься з тенденцією зростання зв'язків між суб'єктами світового господарства, в зв'язку з чим встановлення нового світового порядку буде ґрунтуватися на впливі процесів розвитку взаємозалежності суб'єктів світової економіки і регіоналізації.

Важлива особливість раціональної макроекономічної політики соціально-економічних систем в цих умовах — відкритість у рамках регіональної міждержавної інтеграції, оскільки саме інтеграція робить світову економіку відкритішою, сприяючи посиленню економічної взаємозалежності головних центрів світової економіки (США - ЄС - Східної Азії) [14].

Висновки. Підводячи підсумки розгляду явища глобалізації як екзогенного чинника розвитку соціально-економічних систем, можна зробити такі висновки: закономірностями розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації є взаємозалежність, обумовлена нерівномірністю, асиметричністю економічного розвитку, що зумовлює відносини партнерства, а також лідерства і залежності (провідних і ведених) соціально-економічних систем; підпорядкованість, що створює взаємну зацікавленість у політичній, соціальній і макроекономічній стабільності на території всіх соціально-економічних систем і що припускає використання різними соціально-економічними системами уніфікованих норм і правил економічної діяльності, розроблених наднаціональними інститутами.

Література

1. Luttwak E. From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict: Grammar of Commerce. The National Interest. 1990. № 20. P. 17–23.

2. Богомолов, О. Т. *Анатомия глобальной экономики* : учеб. пособие. М.: Академкнига, 2009. 216 с.
3. Мартен Д., Мецжер Ж.-Л., П'єр Ф. *Метаморфози світу: Соціологія глобалізації*. К. : Вид. дім «КМ Акад.», 2005. 304 с.
4. Firebaugh G. Accounting for the Recent Decline in Global Income Inequality. *American Journal of Sociology*. 2004. September. № 2 (110). P. 283–312.
5. Гукасьян Г. М. *Экономическая теория: проблемы «новой экономики»*. СПб. : Питер, 2003. 192 с.
6. Динкевич А. Закономерности экономического развития (проблемы методологии). *Экономист*. 2009. № 11. С. 71–80.
7. Філіпенко А. Особливості дослідження глобальних трансформацій. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн.* 2012. № 1. С. 273–276
8. Кузнецов М. М. Социально-экономические предпосылки вовлеченности стран в процесс глобализации мирового хозяйства. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». Т. 24 (63). 2011. № 1. С. 114–122.
9. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. *Методологічні аспекти: Наук. вид. К. : Либідь, 2006. 312 с*
10. Маргелов М. В. «Глобализация» – превратности термина. США и Канада: экономика, политика, культура. 2003. № 9. С. 47–59.
11. *Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет*. М.: Юристъ, 2008. 604 с.
12. Омае К. *Упадок национального государства: становление региональных экономик*. М. : Европа, 2009. 336 с.
13. Korzeniewicz R.P. World Inequality in the Twenty-First Century: Patterns and Tendencies. Chapter forthcoming in *The Blackwell Companion to Globalization*, edited by George Ritzer. – Oxford : Blackwell Publishers, 2007. 592 p
14. Проскурин С. А. Глобализация как фактор поляризации мира. *Социально-гуманитарные знания*. 2009. № 4. С. 46–49.
15. Розов Д. В. Глобализационные тенденции движения и эволюции основного капитала в современном мире. *Финансы и кредит*. 2005. № 11 (179). С. 44–59.

References

1. Luttwak, E. “From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict: Grammar of Commerce.” *The National Interest*, 20 (1990): 17–23.
2. Bohomolov, O. T. *Anatomy of the global economy*. Moscow: Akademknyha, 2009. [in Russian].
3. Marten, D., J.-L. Metsjer, and F. Pier. *Metamorfozy svitu: Sotsiologiya hlobalizatsii* [*Metamorphoses of the world: Sociology of globalization*]. Kyiv: Vyd. dim "KM Akad.", 2005. [in Ukrainian].
4. Firebaugh, G. “Accounting for the Recent Decline in Global Income Inequality.” *American Journal of Sociology*, no 2 (110) (2004): 283–312.
5. Hukasiyan, H. M. “Ekonomicheskaya teoriya: problemy «novoyi ekonomiky»” [*Economic theory: problems of the "new economy"*]. SPb.: Pyter, 2003. [in Russian].
6. Dinkevich, A. “Zakonomernosti ekonomicheskogo razvitiya (problemy metodologiyi)” [*Regularities of economic development (problems of methodology)*]. *Ekonomyst*, 11 (2009): 71–80. [in Russian].
7. Filipenko, A. “Osoblyvosti doslidzhennia hlobalnykh transformatsiy.” [*Features of the study of global transformations.*]. *Development strategy of Ukraine (economics, sociology, law)*, no. 1 (2012): 273–276. [in Ukrainian].

8. Kuznetsov, M. M. "Sotsialno-ekonomichni propozytsiyi volevyavlennia kraiin u protsesi hlobalizatsii svitovoho hospodarstva." ["Socio-economic preconditions for the involvement of countries in the process of globalization of the world economy"]. *Ucheni zapysky Tavrychnoho natsional'noho universytetu im. V. Y. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika ta upravlinnya»*. Vol. 24 (63), no. 1 (2011): 114–122. [in Ukrainian].

9. Halchynskii, A. *Hlobalni transformatsii: kontseptualni alternatyvy. Metodolohichni aspekty* [Global transformations: conceptual alternatives. Methodological aspects]. Kyiv: Lybid, 2006. [in Ukrainian].

10. Marhelov, M. V. "«Hlobalizatsiya» - perekhidnosti termina." ["Globalization" - the vicissitudes of the term"]. *SSHA i Kanada: ekonomika, polityka, kultura*, no. 9 (2003): 47–59. [in Russian].

11. *Myrovaya ekonomika: hlobalnyye tendentsiyi za 100 let* [The world economy: global trends for 100 years]. Moscow: Yuryst, 2008. [in Russian].

12. Omae, K. *Upadok natsional'nogo gosudarstva: stanovleniye regional'nykh ekonomik* [The decline of the nation-state: the formation of regional economies]. Moscow: Yevropa, 2009. [in Russian].

13. Korzeniewicz R.P. *World Inequality in the Twenty-First Century: Patterns and Tendencies. Chapter forthcoming in The Blackwell Companion to Globalization*. Ed. George Ritzer. Oxford : Blackwell Publishers, 2007.

14. Proskurin, S. A. "Globalizatsiya kak faktor polyarizatsiyi mira." ["Globalization as a factor of polarization of the world"]. *Sotsialno-humanitarnyye znaniya*, no. 4 (2009): 46–49. [in Russian].

15. Rozov, D. V. "Globalizatsionnyye tendentsiyi dvizheniya i evolutsiyi osnovnogo kapitala v sovremennom mire." ["Globalization trends in the movement and evolution of fixed capital in the modern world"]. *Finansy ta kredyt*, no. 11 (179) (2005): 44–59. [in Russian].

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Богун Максим Михайлович,

преподаватель кафедры экономики,
предпринимательства и маркетинга
Черкасский государственный бизнес-колледж
ORCID 0000-0003-3151-8737

Аннотация. Глобализация стала важнейшей реальной характеристикой современной мировой системы, одной из наиболее влиятельных сил, определяющих ход развития нашей планеты. Она охватывает важнейшие процессы социально-экономического развития мира, способствует ускорению экономического роста и модернизации. В то же время глобализация порождает новые противоречия и проблемы в мировой экономике.

Сейчас все страны мира в разной степени охвачены процессом глобализации. Проявление процессов глобализации многомерным. Приобретая черты процесса, к тому же противоречивого и непоследовательного, глобализация приводит к проявлению других процессов, вступающих в противоречие как относительно друг друга, так и по начальной «точки отсчета», демонстрируя таким образом зависимость нелинейной диалектики, которая производит возрастающее влияние на региональное развитие и состояние экономической безопасности как регионов, так и национальной экономики в целом.

Современные тенденции развития глобализационного мира убедительно доказывают необходимость серьезного осмысления проблем генезиса и ра-

звития национальных экономик в целом, и предприятий в частности. Глобализация экономического развития следует из глубокой взаимозависимости составляющих мирового хозяйства, с его единства, противоречивости и целостности, усиливается в условиях широкого развертывания интернационализации производства и обращения, интенсификации интеграционных процессов. глобализация в современных условиях, с одной стороны, выступает условием функционирования субъектов хозяйствования, а с другой стороны, определяет уровень конкурентоспособности их деятельности. Последнее актуализирует необходимость определения основных направлений влияния глобализационных процессов на развитие предприятий с целью идентификации положительных и отрицательных проявлений глобализации для отдельной страны.

Ключевые слова: глобализация; национальная экономика; трансформация; проблемы; валовый внутренний продукт; сотрудничество.

GLOBALIZATION AND ITS INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Maksim M. Bohun,

Lecturer at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing
Cherkasy State Business College
ORCID 0000-0003-3151-8737

Abstract. Globalization has become the most important real characteristic of the modern world system, one of the most influential forces determining the course of development of our planet. It covers the most important processes of the socio-economic development of the world, contributes to the acceleration of economic growth and modernization. At the same time, globalization gives rise to new contradictions and problems in the world economy.

Now all the countries of the world are, to varying degrees, embraced by the process of globalization. The manifestation of the processes of globalization is multidimensional. Having acquired the features of a process, moreover, contradictory and inconsistent, globalization leads to the manifestation of other processes that come into conflict both with respect to each other and in terms of the initial "point of reference", thus demonstrating the dependence of nonlinear dialectics, which produces an increasing influence on regional development and state economic security of both regions and the national economy as a whole.

Modern trends in the development of the globalization world convincingly prove the need for a serious understanding of the problems of the genesis and development of national economies in general, and enterprises in particular. The globalization of economic development follows from the deep interdependence of the components of the world economy, from its unity, inconsistency and integrity, is intensifying in conditions of widespread internationalization of production and circulation, intensification of integration processes. globalization in modern conditions, on the one hand, is a condition for the functioning of business entities, and on the other hand, determines the level of competitiveness of their activities. The latter actualizes the need to determine the main directions of the influence of globalization processes on the development of enterprises in order to identify the positive and negative manifestations of globalization for a particular country.

Keywords: globalization; national economy; transformation; problems; GDP; cooperation.

Стаття надійшла до редакції 7.05.2021

УДК 339.9-004.933:004

DOI 10.33111/sedu.2021.48.013.023

*Голіонко Наталія Григорівна**
*Соболева Тетяна Олександрівна***

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Розвиток цифрової глобальної економіки залежить від трансформаційного потенціалу країн, заснованому на можливостях цифровізації кожної з них. Провідні світові дослідження пояснюють пріоритети, переваги та ризики шляху цифрової еволюції країн, особливості становлення та розвитку ними цифрового бізнесу в різних сферах, визначають фактори успіху процесів цифровізації. Успішні приклади цифрових трансформацій країн світу ґрунтуються на зміцненні інституційного середовища, залученні інвестицій у цифровий розвиток компаній, фінансуванні цифрових досліджень і розробок та інших заходах. Відповідно, для різних країн такі умови матимуть різні можливості і наслідки, позитивні або негативні. Виникатимуть такі явища, як «цифрові переваги» та «цифрова нерівність». Таким чином локальні тенденції цифрових трансформацій економіки різних країн будуть розрізнятися залежно від їх внутрішнього потенціалу. Наприклад, здатність економіки певної країни швидко адаптувати нові технології у відповідь на мінливий ландшафт, який спричинила пандемія, вже вплинула і надалі впливатиме на швидкість відновлення кожної конкретної країни.

Ключові слова: цифрова економіка; діджитал-трансформація; цифрові інструменти, цифрова еволюція.

Вступ. Глобалізація світових економічних процесів на кожному зі своїх етапів обумовлюється та пришвидшується розвитком притаманних відповідному періоду проривних технологій. І, якщо перші прояви глобалізації можна пов'язувати з розвитком транспортних засобів, які дозволяли збільшувати географічну присутність в інших країнах, то сучасний етап технологічного розвитку глобалізації обумовлюється стрімким поширенням мережі Інтернет та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), активізацією використання цифрових технологій, що дозволяє здійснювати бізнес-процеси без фізичної присутності на ринках здійснення транзакцій і дає підстави говорити про епоху цифрової глобалізації. За даними, наведеними аналітиками компанії МакКінсі, вже біля 50 % послуг (і ця частка зростає) у сфері торгівлі є оцифрованими, а приблизно 12 % товарів світової торгівлі вже реалізуються через міжнародну електронну торгівлю [1].

*Голіонко Наталія Григорівна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0003-3755-1562, natalia.holionko@kneu.ua

**Соболева Тетяна Олександрівна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0002-7818-145X, tetiana.soboljeva@kneu.ua

У той же час, не варто забувати і про найбільший глобальний виклик у 2020 р. Пандемія через COVID-19 продемонструвала важливість цифровізації як одного із способів підвищення стійкості економік у більшості країн світу. Одним з принципових факторів сприяння в такому випадку є саме цифрова конкурентоспроможність економіки країни. Що беззаперечно свідчить про важливість цифровізації для створення успішного майбутнього у світовому вимірі.

За прогнозами науковців до 2023 р. прямі інвестиції в цифрову трансформацію у світі становитимуть 7,4 трлн доларів США [2]. Цифрова трансформація означає прийняття цифрових технологій для перетворення бізнес-процесів і послуг з нецифрових на цифрові. Діджитал-трансформація охоплює, наприклад, переміщення значної кількості даних організацій до хмари, використання технологічних пристроїв та інструментів для спілкування та співпраці, а також повну цифровізацію бізнес-процесів компаній.

Розуміючи під цифровими технологіями різні електронні інструменти, системи, пристрої та ресурси, які генерують, зберігають або обробляють дані, відзначимо, що вони створюють безліч можливостей для традиційних галузей і економік більшості країн світу. Прикладами вже визнаних на глобальному рівні цифрових країн світу сьогодні вважають США, Сінгапур, Данію, Швецію та інші, що увійшли в топ різних рейтингів, зокрема, Світового індексу цифрової конкурентоспроможності країн у 2020 р. [3]. Рейтинг визначається вчетверте і вимірює спроможність і готовність 63 країн до прийняття та дослідження цифрових технологій як ключового фактору для економічних перетворень у бізнесі, уряді та, в цілому, суспільстві. Країни, які очолили рейтинг у 2020 р., були кращими у трьох аспектах: ефективно-му використанні знань і цифрових талантів, швидкому впровадженні нових технологій та їх прийнятті при вирішенні глобальних викликів, як от пандемії COVID-19. Одночасно, існують приклади країн, які мають низький рівень цифровізації економіки. Для них інноваційні цифрові технології є стримуючим фактором або загрозою для розвитку всієї країни, чиї, зокрема, фінансові, інноваційні та технологічні можливості залишаються доволі низькими. До таких країн належать, наприклад, Монголія, Венесуела, Колумбія та інші.

Саме з цифровими технологіями пов'язані більшість визначень цифрової (діджитал) економіки як явища в світі. Європейська комісія ще в 2014 р. визначила її як економіку, залежну від цифрових технологій. Також у 2018 р. фахівці Єврокомісії уточнили: «Цифрова економіка є основним джерелом зростання. Вона буде стимулювати конкуренцію, інвестиції та інновації, що призведе до поліпшення якості послуг, розширення вибору споживачів, створення нових робочих місць». На підтвердження такого трактування в 2020 р. в Індексі цифрової економіки і суспільства узагальнено відповідні показники цифрової конкурентоспроможності країн Європи і відстежено розвиток більшості країн світу [4]. Сьогодні Європейська комісія фокусує увагу на розвитку цифрової трансформації і формує бачення її успішної реалізації в Європі на наступне десятиліття, до 2030 р [5, 6]. Амбіції ЄС полягають в тому, щоб мати цифровий суверенітет у відкритому і взаємозалежному світі і реалізувати Діджитал-політику, яка дозволить стійке і процвітаюче цифрове майбутнє для людей і бізнес-організацій у Європі.

Одночасно консультанти світової компанії Deloitte визначають цифрову економіку як економічну діяльність, яка є результатом мільярдів повсякденних Інтернет-зв'язків між людьми, бізнес-організаціями, пристроями, даними і процесами. Основою цифрової економіки є значна взаємопов'язаність, що означає зростання взаємозв'язку людей, організацій і машин, що виникає в результаті використання мережі Інтернет, мобільних технологій та Інтернету речей (IoT) [7]. На думку дослідників, цифрова економіка формується і підриває сталі загальноприйняті уявлення про структуру бізнесу; про те, як фірми взаємодіють і як споживачі отримують послуги, інформацію та товари.

Постановка завдання. В умовах динамічного розвитку цифрових технологій більшість сучасних дослідників спирається на численні рейтинги та індекси цифровізації економік різних країн світу. Найповнішим та узагальнюючим щодо охоплення зусиль країни у цифровізації та її майбутніх перспектив розвитку діджиталізації, на нашу думку, є Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index), який запропонований у 2014 р. і вже тричі досліджувався вченими Школи Флетчера при Університеті Тафтса. Результати дослідження у динаміці дали цікаві висновки і були висвітлені у Гарвард бізнес-рев'ю [8]. Спираючись на методологію дослідження та отримані результати, які представлені у динаміці по роках, визначимо у нашій статті сучасні актуальні тенденції цифрової трансформації у світі та уточнимо перспективи процесів діджитал-розвитку для України.

Результати. Відповідно до висновків у HBR [8] центральною гіпотезою цифрової еволюції є те, що цифровізація економіки регулюється чотирма рівноважними факторами: умовами пропозиції, умовами попиту, інституційним середовищем, інноваціями та змінами. Автори проаналізували цифрову еволюцію як цілісну оцінку прогресу цифрової економіки в 90 країнах світу за допомогою 160 різних показників розвитку та об'єднали їх у такі чотири групи факторів: 1) ступінь розвиненості цифрового середовища та фізичної інфраструктури (фактор пропозиції); 2) бажання і можливості споживачів брати участь в цифровій економіці (фактор попиту); 3) розвиненість складових екосистеми інновацій (інновації); 4) (не) сприятливе законодавче поле конкретної країни щодо можливостей розвитку цифрової економіки (інститути).

Щоб створити цілісну картину цифрової економіки, Digital Evolution Index відстежує загалом 160 показників для вимірювання поточного стану та темпів цифровізації в економіці. Індекс структурований на чотирьох рівнях: показники, кластери, компоненти та драйвери. Показниками є стандартизовані точки даних, які відповідають на конкретне питання. Показники об'єднуються в кластери, які висвітлюють 35 аспектів цифровізації, що потім перетворюються в 13 компонентів вищого порядку, які в кінцевому підсумку інтегруються у чотири групи.

За результатами аналізу [8], складено рейтинг спочатку 50 країн у 2014 р., згодом 90 країн у 2017 і 2020 роках. Також вченими складена (і кожен раз оновлюється) карта країн за двома показниками - поточним станом цифровізації в країні і швидкістю розвитку такого процесу. Розподіл країн за результатами аналізу процесів їх цифровізації дозволив вченим виділити на карті 4 зони і, відповідно, об'єднати країни за їх характеристиками [9]:

- країни, що мають лідерські позиції в процесах цифровізації;
- країни, які розвивають цифрові перетворення, але останнім часом сповільнили темп;
- країни, що є перспективними у процесах цифровізації;
- країни, які мають проблеми при розвитку цифрових перетворень в них.

Загальними результатами дослідження є підтвердження, з одного боку, істотного взаємозв'язку країн, який посилюється, за допомогою цифрових технологій, а з іншого боку, визначення індивідуальних пріоритетів розвитку кожної країни (групи країн), що належать до різних зон на карті дослідження та мають різний ступінь цифровізації. Корисним результатом та інструментом дослідження у 2020 р. став інтерактивний симулятор, за яким можна досліджувати поточний стан розвитку цифровізації, наприклад, в Україні, і порівнювати за названими вище факторами динаміку або ступінь її розвитку, наприклад, з обраними країнами Європи - Австрією, Болгарією, Фінляндією і Німеччиною.

З такого прикладу порівняння зрозуміло, що Україна, хоч і розташована у зоні перспективних для розвитку цифрової економіки країн, все ж ще відстає від середнього глобального рівня Індексу цифрової еволюції, визначеного як усереднений показник за даними всіх досліджуваних економік країн. Таке відставання України можна пояснити неналежним станом розвитку цифрової інфраструктури (апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі), низькими обсягами електронної комерції та поширення е-бізнесу, як складових цифрової економіки. Причому, найближчою з досліджуваних нами у прикладі країн до України є Болгарія, яка також належить до зони перспективних країн, проте рівень цифрового розвитку якої вищий від середнього глобального рівня Індексу.

Дослідивши драйвери розвитку обраних нами у прикладі країн на згенерованому системою багатокутнику у симуляторі Індексу, можна визначити ключові фактори, розвиток яких сприятиме отриманню Україною вищих показників в Індексі цифрової еволюції. Найбільші ініціативи щодо цифровізації країна має реалізувати у розвитку цифрового законодавства та укріпленні інституційного середовища; у поліпшенні мобільного Інтернет-доступу населення країни, підвищенні показників інтернет-покриття та якості для більшого поширення інновацій у різних сферах діяльності. Також важливим є заохочення інвестицій у цифрове підприємництво, фінансування цифрових досліджень і розробок, навчання ІТ-спеціалістів і використання додатків для створення робочих місць.

Дослідники Індексу цифрової еволюції відзначають пріоритетні напрями розвитку для досліджуваних країн, які потрапили у різні зони у Індексі. Так, рекомендаціями для зони перспективних країн, до яких належить і Україна, є:

- розвивати цифрові таланти і використовувати цифрові програми для створення робочих місць;
- вживати заходів для зменшення несправедливості в доступі до цифрових інструментів за гендерними, класовими, етнічними та іншими ознаками.

Таким чином, набуття індивідуальних конкурентних переваг певною країною в процесі цифрової трансформації залежить, перш за все, від ступеня розвитку базових складових діджитал-економіки — цифрової інфраструктури, елект-

ронного бізнесу та електронної комерції. Підтвердженням такого висновку можуть стати пріоритетні сфери, аналіз яких дозволив дослідникам зі Школи Флетчера віднести США, Південну Корею та Сінгапур до лідерів щодо успішності розвитку цифровізації [8].

Причому зазначимо, що за результатами дослідження Індексу Цифрової еволюції у 2017 р. у США науковці засвідчили певне сповільнення темпів цифровізації і рекомендували переглянути відповідні політики щодо державно-приватного партнерства у сфері цифрових інновацій; кращої інтеграції автоматизації, даних і нових технологій у економіку країни; збільшення інвестицій у перекваліфікацію персоналу та набуття навичок цифрового підприємництва; покращення доступу до цифрової інфраструктури та сприяння зменшенню цифрової нерівності; переосмислення конкурентоспроможності у цифровому світі та інші. Значна частина рекомендацій була реалізована та утверджена відповідними документами, що у 2020 р. дозволило США потрапити у зону країн – лідерів цифрових перетворень.

Проте, подальше покращення цифрового поступу в діджитал-розвинених країнах також можливе через такі цифрові пріоритети розвитку, рекомендовані дослідниками Індексу:

- підтримка впровадження цифрових споживчих інструментів (у сфері Інтернет-комерції, цифрових розрахунках, розвагах і т. д.);
- залучення та навчання ІТ-персоналу;
- сприяння розвитку цифрових стартапів;
- забезпечення швидкого і доступного для всіх Інтернету – як дротового, так і мобільного;
- посилення спеціалізації у експорті цифрових товарів, послуг і медіа;
- створення та координацію інноваційного процесу в межах співпраці університетів, бізнесу та відповідальних за цифровий розвиток державних органів.

Відповідно, інша частина країни, економіки яких показують сьогодні скорочення темпів розвитку цифровізації, (Австралія, Швеція, Норвегія та інші) отримали рекомендації визначити пріоритети у інвестуванні, спрямованому на розбудову інституційних основ і регуляторного середовища; використанні політик, інструментів і регулювання як доступу до цифрових можливостей, так і належного рівня безпеки і захисту від кібератак; визначення нових технологічних ніш для інновацій і т. д. Тобто, трансформаційні процеси цифровізації економік таких країн, з повільним темпом цифровізації в них, мають демонструвати порівняно високий темп розвитку інституційного середовища, інновацій, факторів попиту і пропозиції.

За результатами дослідження науковці визначили деякі стійкі тенденції цифрового ландшафту, які посилюються. Найбільшими діджитал-особливостями розвитку світу є:

- пришвидшена динаміка розвитку цифрових технологій і спричинене нею формування глокальних (глобалізація локальних і локалізація глобальних) цифрових трендів, які формуються транскордонними потоками даних і посилюють актуальність питань кібер безпеки;

— зростання ринкової сили найбільших цифрових гравців (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon і Facebook та інших), здебільшого американських компаній, завдяки ефекту охоплення у глобальному вимірі та відповідною часткою ринку;

— потужний вплив цифрових технологій (великі дані, штучний інтелект тощо) на ринок праці, що продовжує посилювати тиск на рутинну роботу, обумовлює потребу у оновленні використання людського ресурсу і вирішенні питань цифрової нерівності;

— збереження нерівномірно створеного цифрового ринку у світі, з наявними перегинами (щодо користувачів Інтернету) у бік найбільших за кількістю населення країн (Китай, Індія) і спільнотам країн (Євросоюз);

— стале використання готівки при купівлі товарів/послуг у цифровій комерції, що обумовлено нерівномірністю використання сервісів онлайн-переказів коштів і відсутністю альтернатив оплати, навіть, за умови численних видів цифрових грошей.

Кожна з наведених глобальних тенденцій цифрового розвитку має позитивні та негативні наслідки. Причому сила таких наслідків може відрізнитися для окремої країни або спільноти країн. Тому виклики або можливості в діджитал-трансформації різних країн залежать як від внутрішнього цифрового потенціалу та можливостей, так і від тих технологічних трендів, що визначатимуть подальший світовий цифровий прогрес. Зокрема, на найближчі 5-10 років дослідниками консалтингової компанії Deloitte [10] визначено такі тенденції з найбільшим потенціалом впливу на бізнес, економіку і життя в країнах:

— технологічна бізнес-стратегія, оптимізована для створення гнучкого управління;

— нові технології, техніки та бізнес-кейси для управління стратегією модернізації підприємств і організацій;

— перетворення традиційного центру витрат у драйвер вартості;

— посилення операційної досконалості при використанні промислового III;

— порушення ланцюга створення вартості управління даними в епоху машинного навчання;

— посилення безпеки в епоху потужних кібератак;

— переосмислення цифрового робочого місця;

— масштабне створення людського досвіду;

— різноманітність, справедливість і інклюзія як імперативи в роботі з персоналом.

Саме такі тенденції можуть стати для більшості країн світу, зокрема для України, цифровими викликами, які створюють нові можливості за умови їх належного розвитку.

Проведене дослідження щодо формування цифрового майбутнього у світі вчергове актуалізувало вагомість питання цифрових трансформацій окремих країн і їх здатності впливати на такі процеси. Розподіл країн за рівнем цифрового розвитку підтвердив тезу про наявну загрозу цифрової нерівності. Проте, спираючись на методологію дослідження Digital Evolution Index та отримані науковцями результати, можна зробити висновок, що перспективи процесів діджитал-

розвитку саме України безпосередньо пов'язані з принципами цифровізації, вже визначеними науковцями Українського інституту майбутнього [11]. До основних з них належать:

Принцип 1. Цифровізація має забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Принцип 2. Цифровізація має бути спрямована на створення переваг у різних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки.

Принцип 3. Цифровізація є інструментом економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності, завдяки використанню цифрових технологій.

Принцип 4. Цифровізація має сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії в цілому.

Принцип 5. Цифровізація має орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринки.

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним із головних чинників її успішної реалізації.

Принцип 7. Цифровізація має супроводжуватися підвищенням рівня довіри й безпеки.

Інформаційна безпека, кібер-безпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя і прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є передумовами одночасного цифрового розвитку та запобігання супутнім ризикам, їх усунення та управління ними.

Принцип 8. Цифровізація є об'єктом фокусного і комплексного державного управління.

Держава має взяти на себе ролі лідера й експериментатора; регулятора й захисника; популяризатора цифрових трансформацій в Україні.

Отже, спільним завданням різних суб'єктів на шляху до цифрової трансформації країни має стати формування інституційних і законодавчих норм господарювання; відповідне корегування наявних недоліків ринкових механізмів; створення сприятливого середовища цифровізації на національному рівні для започаткування проектів цифрової трансформації та залучення інвестиційних коштів; стимулювання цифрового підприємництва та розвитку відповідних цифрових інфраструктур. Саме такими є рекомендації країнам від науковців-дослідників Індексу цифрової еволюції, що проаналізовано у роботі.

4. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi> (дата звернення 29.03.2021).
5. Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/europes-digital-decade-commission-sets-course-towards-digitally-empowered-europe-2030> (дата звернення 29.03.2021).
6. Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_983 (дата звернення 20.03.2021).
7. What is digital economy? URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (дата звернення 14.03.2021).
8. 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. URL: <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed> (дата звернення 12.04.2021).
9. Самые цифровые страны мира: рейтинг 2020 года. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/853688> (дата звернення 10.04.2021).
10. Tech Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html> (дата звернення 10.03.2021).
11. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення 21.03.2021).

References

1. Digital Globalization: the New Era of Global Flows. McKinsey Global Institute Report. McKinsey & Company 2016, - 156 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx> (дата звернення 3.06.2021).
2. Parker B., Fitzgerald Sh. IDC Reveals 2020 Worldwide Digital Transformation Predictions. International Data Corporation, 2019. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20191031005079/en/Direct-Digital-Transformation-Investment-Spending-to-Approach-7.4-Trillion-Between-2020-and-2023-IDC-Reveals-2020-Worldwide-Digital-Transformation-Predictions>
3. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/> (accessed 20.03.2021).
4. The Digital Economy and Society Index (DESI). <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi> (accessed 29.03.2021).
5. Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/europes-digital-decade-commission-sets-course-towards-digitally-empowered-europe-2030> (accessed 29.03.2021).
6. Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_983 (accessed 20.03.2021).
7. What is digital economy? <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (accessed 14.03.2021).
8. 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed> (accessed 12.04.2021).
9. Самые цифровые страны мира: рейтинг 2020 года. <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/853688> (accessed 10.04.2021) [in Russian].
10. Tech Trends 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html> (accessed 10.03.2021).
11. Ukraine 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoyu. [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (accessed 21.03.2021) [in Ukrainian].

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Голионко Наталия Григорьевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0003-3755-1562

Соболева Татьяна Александровна,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-7818-145X

Аннотация. Развитие цифровой глобальной экономики зависит сегодня от трансформационного потенциала стран, основанного на возможностях цифровизации каждой из них. Ведущие мировые исследования объясняют приоритеты, преимущества и риски путей цифровой эволюции стран, особенности становления и развития цифрового бизнеса в различных сферах, определяют факторы успеха процессов цифровизации. Успешные примеры цифровых преобразований стран мира основываются на укреплении институциональной среды, привлечении инвестиций в цифровое развитие компаний, финансировании цифровых исследований и разработок и других мероприятиях. Соответственно, для разных стран такие условия будут иметь различные возможности и последствия, положительные или отрицательные. Возникают такие явления, как цифровые преимущества и цифровое неравенство. Способность экономики определенной страны быстро адаптировать новые технологии в ответ на меняющийся ландшафт, который вызвала пандемия, уже влияет, и в дальнейшем будет влиять, на скорость восстановления каждой конкретной страны.

Ключевые слова: цифровая экономика; диджитал-трансформация; цифровые инструменты; цифровая эволюция.

MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS IN THE ECONOMY

Nataliia H. Holionko,

PhD, Associate Professor, Management Department
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
ORCID 0000-0003-3755-1562

Tetiana O. Sobolieva,

PhD, Associate Professor, Management Department
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
ORCID 0000-0002-7818-145X

Abstract. The development of the digital global economy today depends on the transformational potential of countries, based on the opportunities for digitalization of each of them. Leading world studies explain the priorities, benefits and risks of the digital evolution of countries, the peculiarities of their formation

and development of digital business in various fields, determine the success factors of digitalization processes. Successful examples of digital transformations around the world are based on strengthening the institutional environment, attracting investment in digital development of companies, funding digital research and development and other activities. In addition to the above, initiatives for the development of digital legislation are relevant for Ukraine; improving mobile Internet access, as well as its coverage and quality to increase innovation in the country. It is also important to train IT professionals and use applications to create jobs. Accordingly, for different countries, such conditions will have different opportunities and consequences, positive or negative. There are concepts such as digital benefits and digital inequality. The ability of economy to adapt quickly to new technologies in response to the changing landscape caused by a pandemic has already affected and will continue to affect the speed of recovery of each country. The COVID-19 pandemic has demonstrated the importance of digitalization as a way to increase the resilience of economies in most countries. One of the key contributing factors in this case is the digital competitiveness of the economy. This clearly shows the importance of digitalization to create a successful future in the global dimension.

The realization of the benefits of digital technologies in the national economy should be accompanied by the creation of appropriate conditions that allow their dissemination and adaptation in socio-economic processes, while maintaining a balance of benefits and risks of their use.

Keywords: digital economy; digital transformation; digital instruments; digital evolution.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2021

УДК 347.779

DOI 10.33111/sedu.2021.48.023.035

Lavrenenko Valentyna V.*
Kyrylenko Viktoriia Yu.**
Tereshchenko Yuliia O.***

CHALLENGES OF INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION IN UKRAINE

Abstract. Intellectual property is an integral part of any scientific and economic process. In today's world, in the age of globalization, intellectual property protection is becoming increasingly important. After all, examples of successful development and economic growth are countries with the most dynamic sectors of national economies, which are associated with intensive activities in the field of knowledge and intellectual property. Today, there are problems in Ukraine regarding the protection of intellectual property rights.

* **Valentyna V. Lavrenenko** — Ph.D., Professor SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, ORCID 0000-0003-1371-8452, valentyna.lavrenenko@kneu.ua

** **Viktoriia Yu. Kyrylenko** — Master in Economics, ORCID 0000-0002-2618-6224, viktoriia.kyrylenko@kneu.ua

*** **Yuliia O. Tereshchenko** — Master in Economics, ORCID 0000-0002-7528-1834, yuliia.tereshchenko@kneu.ua

The article considers the current state and problems of intellectual property regulation in Ukraine, the reasons for their appearance, and the factors that affect them. Ukraine's positions in the global ranking of the Global Innovation Index are considered. The analysis of the patent system of Ukraine is carried out. The already existing mechanisms of regulation of intellectual activity in Ukraine are considered. Consider the legal framework of Ukraine for the protection of intellectual property. Legislative innovations on the protection of intellectual property in Ukraine are considered. We have determined that today in Ukraine, there are enough unresolved problems for the protection of intellectual property. This includes Internet piracy, lack of protection of intellectual property rights on the Internet, lack of normal mechanisms for fixing such violations, and effective tools for protecting intellectual property rights, "patent trolling," etc. To solve these problems, IP should become a fundamental tool for creating an enabling environment for innovation, ingenuity, creativity, free competition, economic and cultural development of Ukraine, strengthening its scientific potential, and increasing the level of investment attractiveness in the country.

Keywords: intellectual property; innovation; legislation; protection.

Introduction. Globalization challenges the fundamental protection of intellectual property rights. Intellectual property is an integral part of international trade and global economics. However, since intellectual property rights are private and territorial in nature rights, the question arises as to whether you can provide effective intellectual property rights protected in the era of globalization. The rapid pace of international trade, accelerating interconnected economies and the consequences of ineffective protection at the level of individual national legal systems are known to push countries to rethink the essence and ways of improving the protection of intellectual property rights, including in its civil law aspects. As international trade and business expand, intellectual property's implications and uses across national borders also become more pressing. Countries and developing countries are looking for opportunities to create a favourable climate for attracting investments, including foreign ones, for business development and stimulate higher economic activity. To achieve this goal, an important consideration is the creation of a strong and balanced intellectual property regime that should facilitate commercial and industrial activities in general [4].

Tasks, methods and materials. At the same time, guaranteed profit from the use of intellectual property rights is possible only when the state has a developed system for the protection of such rights in all its components. At the same time, this system should include relevant legislation, which enshrines the appropriate procedures and methods of protection, the presence of qualified law enforcement and customs authorities, an independent court, and the like. It should also be borne in mind that the importance of the role of intellectual property rights protection in the country's innovative attractiveness is assessed not only at the national levels but also at the international level, in particular, in the process of determining the issues of the expediency of investment.

Ukraine should proceed from the European experience in terms of the protection of intellectual property rights. After all, the creation of a single European market requires harmonizing the relevant national legislation of the EU member states and improving the system of protection of intellectual rights at the interstate level. The

latter's importance is evidenced by the provisions on expanding EU competence in the field of trade aspects of intellectual property in the EU Nice Treaty of February 26, 2001, which entered into force on February 1, 2003 [1].

Intellectual property law spreads in EU member states, directly affecting national legal protection systems. The standards for the protection of intellectual property rights of the European Union play a decisive role in improving national protection systems and assessing the effectiveness of the implementation of rights.

For Ukraine, which took a course towards Euro-integration back in the early 2000s and actively implemented it, protecting intellectual property rights acquired additional meaning.

Results. For developing countries, such as Ukraine, innovation is of particular importance as it underlies industrialization, which plays a key role in diversifying the economy and overcoming its structural weakness. The industry is the engine of innovation, productivity growth, and exports. It accounts for 80 % of Europe's exports; 65 % of investment in research and development comes from the downstream industries [2]. According to UN Industrial Development, ten countries with modern industries are less susceptible to global shocks and can successfully overcome challenges. Moreover, they will retain significant opportunities for industrial growth and technological progress over the next decades. This is due to the significant influence of industry and, above all, its processing sector on economic processes. The increase in industrial production in Ukraine is an important factor in its development. Still, it should be carried out not at the expense of capital investments, natural and energy resources, but by increasing labour productivity, envisaging the introduction of labour and resource-saving technologies enhancing the innovative activity of industrial enterprises. The main role in the whole process of development is intellectual power [24].

According to the Global Innovation Index, in 2020, Ukraine took 45th position.

Table 1

GLOBAL INNOVATION INDEX 2020

Indicators	Ukraine		United States of America	
	Rank	Score	Rank	Score
Overall	45	36.3	3	60.6
Innovation Efficiency Ratio	5	0.8	13	0.8
Innovation Input Sub-Index	71	40.1	4	68.8
Innovation Output Sub-index	37	32.5	5	52.3
Knowledge and technology outputs				
Overall	25	35.1	3	56.8
Knowledge creation	23	41.6	3	72.8
Knowledge diffusion	32	35	16	35.9
Creative outputs				
Overall	46	41	1	100
Intangible assets	23	42.8	15	48.1

Source: [8].

For comparison, America ranked 3rd place. At the same time, the coefficient of efficiency of innovations in Ukraine is higher than that of America. According to the indicator Conclusions of knowledge and technology, Ukraine is in 25th place, America - in 3rd. The largest gap in the positions of Ukraine with America in creative outputs - Ukraine - 45th place, America - 1st place.

At the same time, the analysis of the rating positions of Ukraine for specific indicators allows us to note that Ukraine's place in certain groups of indicators characterizing the institutional and market environment is significantly lower than the overall rating. At the same time, the analysis of the rating positions of Ukraine for specific indicators allows us to note that Ukraine's place in certain groups of indicators characterizing the institutional and market environment is significantly lower than the overall rating. Simultaneously, it is worth noting the country's fairly high positions in terms of indicators characterizing the situation in creating an industrial property, intangible assets, revenues from intellectual property, dissemination and absorption of knowledge, human capital and research, and the like.

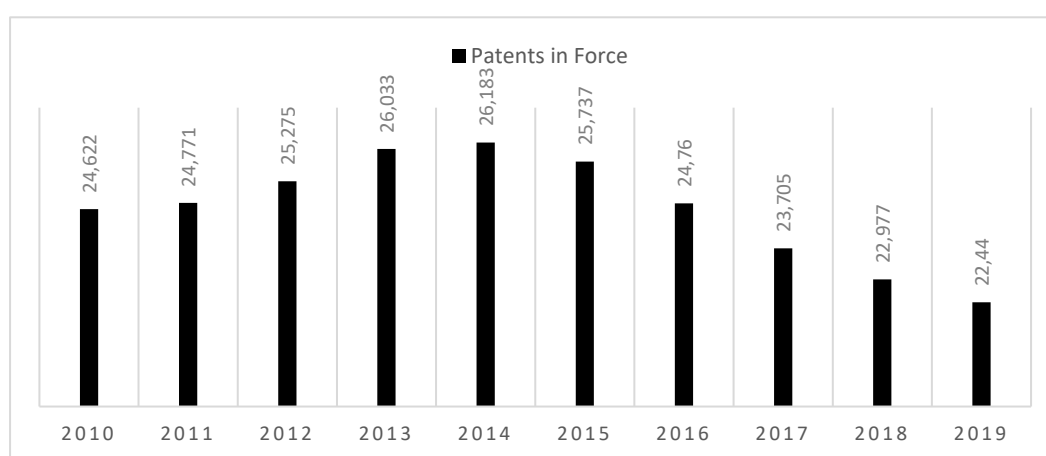


Figure 1. All patents in Force in Ukraine 2020

Source:[20].

Among the strengths of Ukraine, it is worth noting such indicators as the creation of knowledge and the results of scientific research, the ratio of patents by origin to GDP at purchasing power parity, the ratio of utility models by origin to GDP at purchasing power parity, spending on computer software as a percentage of GDP, ICT exports services as a percentage of total trade [20].

Among the problems of intellectual property protection, the main ones are [1]:

- lack of protection of intellectual property rights on the Internet;
- lack of normal mechanisms for fixing such violations;
- no cases of prosecution of the owners of sites with pirated content;
- lack of effective tools for the protection of intellectual property rights (in fact, the institutional failure of law enforcement agencies);

— "patent trolling," which in Ukraine has its specifics and is implemented in the form of fraud in the field of general consumer goods, in particular, during customs clearance;

— use of unlicensed software in government bodies;

— lack of adequate protection of the rights of authors and performers due to the existence of an opaque mechanism for collecting and distributing royalties through collective management organizations;

— the extreme complexity of the collection of evidence for the protection of infringed intellectual property rights in court due to the need to attract forensic research, which can now be carried out by almost two dozen forensic experts throughout the country;

— lack of effective judicial protection due to the presence of three jurisdictions through which such cases are resolved (general, administrative, and economic courts);

— lack of a developed strategy to combat existing organized markets with pirated content and counterfeit products (medicine, agro-industrial complex, FMGG);

— lack of proper mechanisms for the application of legal liability measures (from poorly formulated norms of administrative and criminal legislation to unacceptable methods for calculating damage caused by violations of intellectual property rights).

A number of factors underlie these phenomena. The lack of regulation of a significant number of issues at the legislative level, the presence of collisions, and gaps. Lack of a vision strategy for the national policy in the field of legal protection and protection of intellectual property rights. Absence over the year's attention from government bodies to intellectual property issues. Ineffective public administration. Along with this, one of the key factors should be understood as a low level of culture of intellectual property, lack of respect for the rights of creators and right holders.

Ukraine is characterized by the inconsistency of Ukrainian legislation on the protection of rights to trademarks; inconsistency of national legislation in this area with the requirements of the Association Agreement and inconsistency with EU legislation in this area; the presence of gaps and conflicts in the legislation on the protection of trademark rights; inconsistency of the specified legislation for the development of technologies, including on the electronic fall of applications for industrial property, in particular trademarks; establishing unreasonably large fees for the acquisition of intellectual property rights; long duration of the trademark registration procedure in Ukraine [21].

There is also an inconsistency in the norms of national legislation on the protection of rights to geographical indications; inconsistency of national legislation in this area with the requirements of the Association Agreement; and the need for Ukraine to fulfil its obligations under the Agreement in terms of the protection of geographical indications; the complexity and long duration of the registration procedure in Ukraine for geographical indications (qualified indications of origin of goods); lack of proper control of the presence of special qualities and other characteristics of goods in respect of which a geographical indication is registered (qualified indication of the origin of goods); low interest of small and medium-sized producers to create associations and register geographical indications in Ukraine and

in other states, necessitate the implementation of a set of measures to reform the Ukrainian system of protection of rights to geographical indications.

One of the problems to be solved is also the organization of professional development of experts. In recent years, Ukraine has lost the practice of training experts in leading foreign patent offices and regular improvement of the theoretical level on the basis of national higher educational institutions.

It should also be noted that over the past 18 years, seven heads of the examination institution – Ukrpatent – have changed in Ukraine. None of these leaders at the time of their appointment was an intellectual property expert or even encountered it in their previous activities. This situation is completely unacceptable for a specialized institution and has no similar precedents in the world. The incompetence of the leadership is one of the main reasons for the slowdown in the development of the system. In contrast, the system itself employs a sufficient number of specialists who are able to lead and develop it at the level of European patent offices. Without solving the problem of forming the management staff of the system from competent specialists, the implementation of any strategy for the development of the system is a senseless waste of time [3].

Similar problems exist with respect to any other IP subject matter in terms of legislative regulation. At the same time, a significant factor in improving the legislation of Ukraine in the field of intellectual property is the influence of international treaties concluded by Ukraine, the fulfilment of obligations under the Agreement "On Trade Aspects of Intellectual Property Rights" of the World Trade Organization, agreements between Ukraine and the European Union and agreements concluded within the framework of the World Trade Organization [22].

So, we see that the presence of a modern, internationally recognized system of the legal protection of intellectual property is a necessary element for achieving the high economic and social development of Ukraine. Effective legal protection of intellectual property contributes to the use and further development of inventive and creative talents and achievements, maintains and preserves national potential in the field of intellectual property, and attracts investments, stabilizing the economic situation in which both domestic and foreign investors can be sure that their rights will be respected. The creation of just such a system is of particular importance for Ukraine, a country with significant scientific, technical and intellectual potential.

A pressing issue at present is the implementation of changes in the legislation of Ukraine in the field of intellectual property in accordance with the requirements of the Association Agreement between Ukraine and the European Union, which should bring the legislation of Ukraine in the field of intellectual property closer to EU standards and ensure the functioning of a free trade zone between Ukraine and the EU creation and use of objects of intellectual property rights.

By order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.06.2016 No. 402-r, the Concept of Reforming the State System of Legal Protection of Intellectual Property in Ukraine was approved, as a result of which in August 2016, the institutional reform of the sphere of state administration of legal protection of intellectual property on the implementation of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated

23.08.2016 No. 585 on the liquidation of the State Intellectual Property Service of Ukraine, the functions of which were transferred to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine [9].

On May 24, 2018, in accordance with Order No. 718 of the Minister of Economic Development and Trade, the state organization National Intellectual Property Office (NIPO) was established – the body of the state system for the legal protection of intellectual property, recognized at the national level, exercises powers in the field of intellectual property, determined by law and charter [12].

Ukraine is a party to 22 multilateral international treaties, the administrative functions of which are implemented by WIPO, the International Union for the Protection of New Varieties of Plants, and is a party to bilateral agreements with intellectual property protection major trading partners. Essential for strengthening the protection of intellectual property rights in Ukraine has Ukraine's accession to the World Trade Organization trade in 2008 and amendments to Ukraine's laws to bring them in line with the Agreement "On Trade Aspects of Intellectual Property Rights"[22].

The main challenges for the development of Ukrainian legislation are currently associated with the implementation of the Agreement on associations between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Community for nuclear energy and their member states, on the other hand (the political section of the Agreement was signed 03.21.2014, the economic part – 06.27.2014, effective from 01.09.2017), which provides for the harmonization of national legislation to EU legislation [23].

The MEDT and a number of other ministries (in particular, the Ministry of Agrarian Policy, the Ministry of Health) are actively involved in the preparation of draft laws aimed at implementing the Association Agreement between Ukraine and the EU. Among the bills that are still being worked on are:

a) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine to Improve the Legal Protection of Intellectual (Industrial) Property" (patent trolling) [3];

b) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts Concerning Strengthening Responsibility and Protection of Rights in the Sphere of Intellectual Property" [14];

c) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine to Improve the Legal Protection of Geographical Indications" [16];

d) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine regarding the Improvement of Protection for the Layout of a Semiconductor Product" (topography of integrated circuits) [17];

e) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts in the Sphere of Copyright and Related Rights" [18];

f) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Improving the Protection of Inventions (Utility Models)" [13];

g) the draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine (Concerning Strengthening the Protection of Intellectual Property Rights)" [19].

In early 2015, Ukraine signed an agreement on associative membership in the Horizon 2020 Program, which opens up new scientific, technical, and technological

cooperation with EU countries. No less important are the steps were taken by the government already in 2016 to join the COSME program, which is aimed at supporting the development of small and medium-sized innovative businesses. At the same time, if the European Union at the last stage of the Horizon 2020 program (2019 – 2020) identified the financial gap in support of innovations and a fragmented innovation ecosystem as one of the main problems in the development of innovations (The challenge in Europe: a gap financing in coupled with a fragmented innovation ecosystem) and launched a new pilot initiative to solve this problem, it should be noted that this problem is becoming even more acute for Ukraine [11].

And since Ukraine, unlike the EU, has very limited budgetary opportunities for direct financial support of innovative projects, the concentration of financial instruments on the development and support of effective organizations of innovative infrastructure can become a very strong positive catalyst for the development of the innovation sphere and the expansion of the export of innovative products and services. It is the fullest possible use of the opportunities arising in the framework of cooperation with partners from the EU that becomes an urgent task both for the government and for scientists and entrepreneurs – innovators.

Certain steps taken in 2017-2018 were positive developments for the intellectual property sphere. So, in 2017, in connection with the adoption of the Law of Ukraine No. 1977-VIII "On State Support of Cinematography in Ukraine," a number of important changes were made to protect copyright and related rights on the Internet in other laws of Ukraine, in particular, to the Law of Ukraine "On copyright and related rights," the Code of Ukraine on Administrative Offenses, the Criminal Code of Ukraine. Also, in 2017, the Law of Ukraine "On Amendments to the Economic Procedure Code of Ukraine, The Civil Procedure Code of Ukraine, the Code of Administrative Procedure of Ukraine and other legislative acts," which supplemented the provisions of the procedural legislation of Ukraine on the High Court of Intellectual Property [22].

In 2018, a separate law was adopted to streamline the sphere of collective management of property copyright and related rights "On the effective management of property rights of copyright holders and (or) related rights," taking into account individual comments of international experts and the provisions of the Directive 2014.26. EU "on collective management of copyright and related rights and multi-territorial licensing of rights to musical works for the purpose of online users in the domestic market". Although already now, representatives of the film industry insist on the need to classify the use of audio-visual works under extended collective management and the formation of a separate CMO for the audio-visual sector.

By order of the Cabinet of Ministers of Ukraine (CMU) dated July 10, 2019, No. 526r, the Strategy for the Development of the Innovation Activity Sphere for the Period until 2030 was approved, which defines the main areas of innovation activity, among which the support of start-ups takes a central place. The complete state of the innovation sphere in Ukraine in the middle of the current decade is given in the National Report Innovative Ukraine 2020. The analysis carried out later gave grounds to conclude that the most important barrier to innovation activity of Ukrainian

enterprises in the years of independence was the lack of financial resources. The lack of own funds was complemented by the high cost of bank loans to finance innovative activities. Along with this, Ukraine remains one of the few European countries where there are virtually no indirect incentives to support innovation. The introduction of appropriate incentives consistent with European practice and the creation of the necessary institutions that would contribute to innovative development remains one of the most important tasks of the legislative branch [6].

Conclusions and Discussions. We have determined that today in Ukraine, there are enough unresolved problems to protect intellectual property. This includes Internet piracy, lack of protection of intellectual property rights on the Internet, lack of normal mechanisms for fixing such violations, and effective tools for protecting intellectual property rights, "patent trolling," etc. To solve these problems, IP should become a fundamental tool for creating an enabling environment for innovation, ingenuity, creativity and free competition, economic and cultural development of Ukraine, strengthening its scientific potential, increasing the level of investment attractiveness country.

In general, increasing the level of protection of intellectual property rights provides for the implementation of many complex tasks related to both improving national legislation and law enforcement practice, completing institutional reforms, as well as establishing active interaction between authorized government bodies, law enforcement, fiscal, customs authorities, etc. A significant role in this process is also assigned to the judicial branch of government, which is in the stage of active reform, especially considering the prospect of the commencement of the activities of the High Specialized Court on Intellectual Property in Ukraine in 2020 and the existing reform of procedural legislation, as a result of which most IP infringement disputes are considered the order of economic jurisdiction. Despite the fact that two forms of IP protection are used in Ukraine – jurisdictional and non-jurisdictional, the latter is considered ineffective due to low legal culture. Protection of IP rights can be carried out in the administrative-legal, criminal-legal, economic-legal, civil-legal order. However, a common problem for all aspects of the protection of intellectual property rights is the inconsistency of the normative legal acts that regulate the legal relationship on OPIV by the norms of the Association Agreement, the "obsolescence" of certain provisions of these acts. The long process of implementing European approaches in this area, which has not yet been completed, causes complications in building an effective mechanism for protecting IP rights. Along with this, the weak point of the national policy for the protection of IP is the prevention and counteraction of administrative and criminal offenses in the field of relevant rights, which leads to a serious imbalance in the measures of state coercion in this area and inadequate protection of rights to OIP.

The main directions for improving the state of IP should be the successful completion of legislative, institutional and judicial reform in the field of IP for creation, protection, management, commercialization of IP, maximizing the potential of intellectual property, creation of an effective system for the protection of intellectual property rights, support inventions, raising the level of education and

culture and promoting knowledge in the field of intellectual property, would generally contribute to the development of a national competitive digital economy based on knowledge, innovation, and creativity, and also increases its investment attractiveness.

References

1. "Readiness for the Future of Production Report 2018." World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/readiness-for-the-future-of-production-report-2018> (accessed May 27, 2021).
2. "World Intellectual Property Report." WIPO-WTO Colloquium Papers, (2015).
3. "Zakon Ukrainy «Pro Vnesennia Zmin Do Deiakykh Zakonodavchykh Aktiv Ukrainy Shchodo Pravovoi Okhorony Intelektualnoi Vlasnosti» vid 22.05.2003 № 850-IV." [Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning legal protection of intellectual property "].
4. Ofitsiyni Vebportal Parlamentu Ukrainy. [Official web portal of the Parliament of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-15#Text> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].
5. *Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation*. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2018. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf (accessed May 27, 2021).
6. "Ukraine Intellectual Property and Technology Transfer Regulatory Review." World Bank. Open Knowledge Repository, 1970. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28830?locale-attribute=en> (accessed May 27, 2021).
7. Dialoh Ukraina – YeS z pytan prava intelektualnoi vlasnosti. [EU - Ukraine dialogue on intellectual property rights]. <http://nipo.gov.ua/news/dialog-ukraina-es-z-pitan-prava-intelektualnoi-vlasnosti> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].
8. Global Innovation Index. <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-comparison> (accessed May 27, 2021).
9. Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid. [Innovative Ukraine 2020: national report]. Kyiv: NAN Ukrainy, 2015. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/07/Innovatsiina-Ukraina-2020++.pdf> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].
10. Kerivnytstvo. (n.d.). [Leadership]. <https://ukrpatent.org/uk/articles/management> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].
11. Otchet o promyshlennom razvitii – 2014. Rol tehnologiy i innovatsiy vo vseohvatyivayuschem i ustoychivom promyshlennom razvitii. Obzor. Organizatsiya Ob'edinenyih Natsiy po promyshlennomu razvitiyu. [Industrial Development Report 2016. The Role of Technology and Innovation in inclusive and sustainable industrial development. Overview. Organization United Nations Industrial Development Organization]. Vena, 2015. https://www.unido.org/sites/default/files/2015-05/pbc31_3r_0.pdf (accessed May 27, 2021). [in Russian].
12. Prezentatsii predstavnykiv EIC iz zakhodu "EIC Roadshow" v MON Ukrainy. [Presentations of EIC representatives from the event "EIC Roadshow" at the Ministry of Education and Science of Ukraine]. <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/zahodi/eicroadshow?fbclid=IwAR0PnHevIVoE0qwe0CGGs2SLbvgVACLbhmBm4QNfQZPXyJIKgaK8ENfBQ> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].
13. Prezentatsii Predstavnykiv EIC Iz Zakhodu "EIC Roadshow" v MON Ukrainy. [Presentations of EIC representatives from the event "EIC Roadshow" at the Ministry of Education and Science of Ukraine]. <https://iea.gov.ua/uchast-v-informatsijnomu-zahodi-eic-roadshow-kiyiv-24-lipnya-2019/> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

14. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia pravovoi okhorony vynakhodiv i korysnykh modelei». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on improving the legal protection of inventions and utility models”]. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH5TE72A.html (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

15. Projekt rozporiadzhennia KMU «Pro skhvalennia Kontseptualnykh zasad reformuvannia derzhavnoi systemy pravovoi okhorony intelektualnoi vlasnosti v Ukraini». [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning legal protection of intellectual property”]. <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=727fc030-84ff-4e45-acaeccc412cd212f&title> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

16. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo posylennia vidpovidalnosti za porushennia prav u sferi intelektualnoi vlasnosti ta zakhystu tsykh prav». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts Ukraine to strengthen liability for violations of rights in the field intellectual property and protection of these rights”]. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

17. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia pravovoi okhorony heohrafichnykh zaznachen». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on improving the legal protection of geographical indications”]. <https://www.kmu.gov.ua> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

18. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia okhorony prav na komponuvannia napivprovodnykovykh vyrobiv». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on improving the protection of layout rights semiconductor products”]. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI00052A.html (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

19. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo avtorskoho prava ta sumizhnykh prav». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts Ukraine to strengthen liability for violations of rights in the field intellectual property and protection of these rights”]. <https://ips.ligazakon.net/document/XH2UK00Q> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

20. Projekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo pidvyschennia rivnia okhorony i zakhystu prav intelektualnoi (promyslovoi) vlasnosti ta udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia sferoiu intelektualnoi vlasnosti». [Draft Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts Ukraine to increase the level of protection and defense of intellectual property rights (industrial) property and improving public administration thirteen intellectual property”]. http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64604 (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

21. Statistical Country Profiles: Ukraine. Statistical Country Profiles. https://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/profile.jsp?code=UA (accessed May 27, 2021).

22. The 45 Adopted Recommendations under the WIPO Development Agenda. <https://www.wipo.int/ip-development/en/agenda/recommendations.html> (accessed May 27, 2021).

23. Ukrainian Reading and Publishing Data 2018. <http://data.chytomo.com/knygovy-dannya-vukrayini> (accessed May 27, 2021).

24. Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiyniy veb-portal. Zakonoproekty. [Verkhovna Rada of Ukraine. Official web portal. Bills]. <https://rada.gov.ua/news/zp> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

25. Zakonoproiekty № 2255 ta № 2258, Yaki Vprovadzhuiut Reformu Systemy Pravovoi Okhorony Intelektualnoi Vlasnosti. [Bill № 2255 AND № 2258, which implement the reform of the legal system protection of intellectual property]. <https://ukrpatent.org/uk/news/main/2255-2258-05022020> (accessed May 27, 2021). [in Ukrainian].

ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

Лаверенко Валентина Віталіївна,

кандидат економічних наук, професор
ДВНЗ «Київський національний економічний університет»
імені Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0003-1371-8452

Кириленко Вікторія Юріївна,

магістр економіки
ДВНЗ «Київський національний економічний університет»
імені Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-2618-6224

Терещенко Юлія Олександрівна,

магістр економіки
ДВНЗ «Київський національний економічний університет»
імені Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-7528-1834

Анотація. Інтелектуальна власність - невід'ємна частина будь-якого наукового і економічного процесу. У сучасному світі, в епоху глобалізації, захист інтелектуальної власності набуває все більшого значення. Адже прикладами успішного розвитку та економічного зростання є ті країни, які мають найдинамічніші сектори національної економіки, які пов'язані з інтенсивною діяльністю в галузі знань та інтелектуальної власності. Сьогодні в Україні є проблеми з захистом прав інтелектуальної власності. У статті розглянуто сучасний стан і проблеми регулювання інтелектуальної власності в Україні, причини їх появи та фактори, які на них впливають. Розглянуто позиції України в світовому рейтингу Global Innovation Index. Проведено аналіз патентної системи України. Розглянуто вже існуючі механізми регулювання інтелектуальної діяльності в Україні. Розглянуто правову базу України щодо захисту інтелектуальної власності. Розглянуто законодавчі нововведення щодо захисту інтелектуальної власності в Україні. Ми визначили, що сьогодні в Україні досить невирішених проблем щодо захисту інтелектуальної власності. Включаючи Інтернет-піратство, відсутність захисту прав інтелектуальної власності в Інтернеті, відсутність нормальних механізмів для виправлення таких порушень і ефективних інструментів для захисту прав інтелектуальної власності, «патентний тролінг» і т.д. Для вирішення цих проблем інтелектуальна власність повинна стати фундаментальним інструментом для створення сприятливого середовища для інновацій, винахідливості, творчості і вільної конкуренції, економічного і культурного розвитку України, зміцнення її наукового потенціалу, підвищення рівня інвестиційної привабливості в країні.

Ключові слова: інтелектуальна власність; інновації; законодавство; захист.

ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В УКРАИНЕ

Лавренко Валентина Витальевна,
кандидат экономических наук, профессор
кафедры бизнес-экономики и предпринимательства
ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет»
имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0003-1371-8452

Кириленко Виктория Юрьевна,
магистр экономики
ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет»
имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-2618-6224

Тереценко Юлия Александровна,
магистр экономики
ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет»
имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-7528-1834

Аннотация. Интеллектуальная собственность - неотъемлемая часть любого научного и экономического процесса. В современном мире, в эпоху глобализации, защита интеллектуальной собственности приобретает все большее значение. Ведь примерами успешного развития и экономического роста являются те страны, которые имеют наиболее динамичные секторы национальной экономики, которые связаны с интенсивной деятельностью в области знаний и интеллектуальной собственности. Сегодня в Украине есть проблемы с защитой прав интеллектуальной собственности. В статье рассматривается современное состояние и проблемы регулирования интеллектуальной собственности в Украине, причины их появления и факторы, которые на них влияют. Рассмотрены позиции Украины в мировом рейтинге Global Innovation Index. Проведен анализ патентной системы Украины. Рассмотрены уже существующие механизмы регулирования интеллектуальной деятельности в Украине. Рассмотрена правовая база Украины по защите интеллектуальной собственности. Рассмотрены законодательные нововведения по защите интеллектуальной собственности в Украине. Мы определили, что сегодня в Украине достаточно нерешенных проблем по защите интеллектуальной собственности. Включая Интернет-пиратство, отсутствие защиты прав интеллектуальной собственности в Интернете, отсутствие нормальных механизмов для исправления таких нарушений и эффективных инструментов для защиты прав интеллектуальной собственности, «патентный троллинг» и т.д. Для решения этих проблем интеллектуальная собственность должна стать фундаментальным инструментом для создания благоприятной среды для инноваций, изобретательства, творчества и свободной конкуренции, экономического и культурного развития Украины, укрепления ее научного потенциала, повышения уровня инвестиционной привлекательности в стране.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность; инновации; законодательство; защита.

Стаття надійшла до редакції 4.05.2021

УДК 65.011

DOI 10.33111/sedu.2021.48.036.047

*Гребешкова Олена Миколаївна**
*Лопато Крістіна Ігорівна***

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглянуто вплив цифровізації (діджиталізації) бізнесу на економічний розвиток України з урахуванням досвіду інших країн. Висвітлено вплив COVID-19 на впровадження ERP-систем і зміну структури бізнесів, які усвідомили необхідність провадження аналітичного ядра для своїх підприємств. Наведено та проаналізовано галузеву структуру впровадження ERP-систем за даними зарубіжних компаній, що дозволило визначити наявні тренди автоматизації діяльності бізнес-структур. Узагальнено міжнародні позиції України у контексті її спроможності та готовності до впровадження цифрових технологій задля економічної та соціальної трансформації. Наведено результати діагностики цифрової компетентності студентів-магістрантів економічного профілю фахової підготовки, на підставі яких зроблено висновки про стратегічні напрями нарощення потенціалу вітчизняної економіки та суспільства до цифрової трансформації.

Ключові слова: цифровізація; діджиталізація; ERP-системи; автоматизація; цифрова трансформація; стратегія; цифрова компетентність; SMART-бізнес.

Вступ. Автоматизація та цифровізація (діджиталізації) як у повсякденному житті, так і в бізнесі є невідворотним майбутнім кожного прогресивного суспільства або суспільства, що розвивається. COVID-19 різко змінив сприйняття людством своїх можливостей і планів. Якщо говорити про компанії, то пандемія змусила підприємства переглядати свої стратегічні цілі, розглядати нові можливі ризики, впроваджувати нові технології.

Технології — це те, що не дало світу зупинитися в умовах, коли звичний формат взаємодії «людина-людина» став нести загрозу здоров'ю і життю внаслідок пандемії. Уряд України також був змушений приймати непопулярні рішення задля запобігання розповсюдження вірусу, які вимагали зміни звичних процесів взаємодії «держава-людина» і надання можливості «віддаленого» отримання державних послуг, отримання консультації, оформлення нових юридичних осіб, отримання матеріальної допомоги від держави і т. п.

* Гребешкова Олена Миколаївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6896-3941>, grebeshkova@kneu.edu.ua

** Лопато Крістіна Ігорівна — бакалавр економіки, магістрант освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка», ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7100-9673>, kristina.lopat@kneu.ua

Оскільки проблема торкнулася всього світу одночасно, то і способи для її вирішення в основній своїй масі однакові або максимально ідентичні. Формат роботи став чітко розділений на «віддалений» і «без відриву від виробництва», і що характерно, чим вище рівень автоматизації підприємства, тим більша частка співробітників мають можливість працювати «віддалено». Особливо варто звернути увагу на автоматизацію облікових систем, оскільки такі бази даних є аналітичним ядром, дані якого можна використовувати залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

«Компанії, які виживуть у довгостроковій перспективі, — ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними, ті, хто краще за інших зможуть реагувати на зміни асортименту продукції, контролювати і відслідковувати свої заводи, регулювати ланцюг поставок і будуть у змозі задіяти свою робочу силу дійсно в будь-якому місці», — говорить в інтерв'ю Крейг Резник, віце-президент з консалтингу ARC Advisory Group [1].

Останнім часом учені активно розвивають тему діджиталізації бізнесу. Професор Андреа Капуто [2] досліджує стратегічне управління та цифрову трансформацію; Сімоні Піцци [3] вивчає питання, пов'язані з бізнес-моделями і цифровим бухгалтерським обліком; дослідницький інтерес і публікації Массіміліано М. Пеллегріні [4] стосується підприємницької та організаційної поведінки; Марина Дабиш [5] фокусує увагу на інженерному (ІТ) менеджменті і технологіях у суспільстві.

Ураховуючи, що Україна є країною з сильним ІТ-потенціалом, необхідно виділити діджиталізацію стратегічним напрямком економічного розвитку на державному рівні. Тому уявляється цілком логічним включення до порядку денного державних органів влади ряду концептуальних розробок щодо цифрової трансформації українського суспільства та економіки (наприклад, [6-9]).

Постановка завдання. Метою статті є виявлення економічних перспектив цифровізації (діджиталізації) бізнесу в Україні та формулювання пропозицій щодо стратегічних кроків підтримки цього напрямку розвитку вітчизняними підприємцями. Задля досягнення поставленої мети в процесі дослідження поставлено та вирішено такі завдання: дослідити активність ринків на проведення діджиталізації; висвітлити вплив пандемії на темп діджиталізації бізнесу; виявити підґрунтя виставлення пріоритетів при автоматизації внутрішніх бізнес-процесів компанії; оцінити стан і перспективи стратегічного розвитку діджиталізації українського бізнесу; сформулювати стратегічні заходи з діджиталізації для економічного розвитку України.

Дослідження в своїй основі побудовано на гіпотезах, що було висунуто на основі ряду спостережень та узагальнень, опублікованих у зазначених по тексту виданнях. У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу і синтезу, що дозволило виявити сутнісні ознаки та процеси цифровізації вітчизняного бізнесу та вирішити поставлені завдання. Для перевірки робочих гіпотез дослідження застосовано анкетування, опитування та методи аналітичної обробки даних із використанням MS Excel.

Результати. Швидка диференціація діджиталізації у повсякденному житті людей унаслідок пандемії призвела до необхідності автоматизації та розробки цифрових продуктів для бізнесів. Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60 % усіх професій мають щонайменше 30 % видів діяльності, які можуть бути автоматизовані за допомогою наявних технологій [10]. Також згідно аналізу Visual Capitalist, у США до 2030 р. буде цифровізовано: 50 % робочих місць у сфері торгівлі; 57 % робочих місць у сфері транспорту; 60 % робочих місць у сільському господарстві; 60 % у виробництві; понад 70 % у сфері проживання й харчування [11].

Але зіткнення з COVID-19 розділив цифрову трансформацію на «до» та «після». У ситуації, що швидко розвивається, практично неможливо збалансувати інтереси власника компанії та захист співробітників і при цьому доставити відмінний сервіс чи високоякісну продукцію клієнтам. Протягом останніх двох років бізнеси також стикаються з безпрецедентним переходом клієнтів на постійне перебування вдома, що практично знищило деякі галузі та трансформувало стратегічні навички інших. Очевидно, що навіть коли ліквідують наслідки COVID-19, навряд чи все повернеться до минулого стану. Натомість ми спостерігаємо вимушене прискорення раніше повільних тенденцій, які, ймовірно, сформуєть довгий шлях в майбутнє.

Виразним, на наше переконання, прикладом розділення діджиталізації на «до» та «після» є порівняння процесів впровадження ERP-систем у бізнес-структурах у 2018 і 2020 роках.

Сучасні ERP-системи (від англ. Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства) забезпечують виконання всіх основних функцій підприємства, незалежно від його роду діяльності або статусу. ERP — це корпоративне програмне забезпечення, що створене автоматизувати процеси планування, обліку, контролю та аналізу всіх найважливіших процесів компанії та допомагати вирішувати бізнес-проблеми в масштабі підприємства. ERP-система охоплює всі підрозділи та завдання компанії у єдину систему, при цьому всі відділи працюють з єдиною базою даних, що полегшує обмін внутрішньо-корпоративною інформацією. На сьогоднішній день ERP-системи використовуються у комерційних та некомерційних структурах, як в урядових, так і в неурядових організаціях [12].

За даними аналітиків [13], у 2018 році основні причини, що ставали поштовхом до автоматизації у компаніях, були: підвищення продуктивності бізнесу; забезпечення перспектив подальшого зростання компанії; скорочення оборотного капіталу; поліпшення обслуговування клієнтів.

Проте, вже у 2020 році ключові мотиви автоматизації змінилися на [14]: необхідність оновлення або повторного впровадження програмного забезпечення; необхідність підвищення доступності інформації; підвищення продуктивності і ефективності; перехід на якісно новий рівень управлінських рішень.

Аналізуючи причини автоматизації в компаніях на базі ERP-систем, можна припустити, що три роки тому компанії мали серйозні сподівання і надії на діджиталізацію власного бізнесу у стратегічному контексті. Але за період пандемії ERP почали сприймати переважно як інструмент, що надає інформацію стосовно

стану бізнесу в конкретній часовій точці минулого. Проте широкий механізм аналізу інформації, цілісність системи, величезна кількість аналітичних збірок допомагає у прийнятті найважливіших управлінських рішень, підвищує швидкість та ефективність роботи на рівні декомпованих бізнес-процесів. Наявність вичерпної інформації про кожен крок виділяє прогалини в роботі системи і може допомогти автоматизувати не лише програмне забезпечення, але і реальні процеси в компанії. Отже, загострюється проблема розкриття стратегічного потенціалу ERP-систем у вирішенні поточних і перспективних бізнес-задач.

Зміни в галузевій структурі впровадження ERP-систем у 2018-2020 рр. (рис. 1) свідчить про різке збільшення діджитал-активності серед компаній-дистриб'юторів і ритейлу (зростання від 11 % до 19 %). У період суворого карантину лише ці бізнес-сфери мали можливість безперебійно працювати, що і відобразилося на необхідності аналізувати більше інформації та надавати більше послуг і товарів кінцевим споживачам.

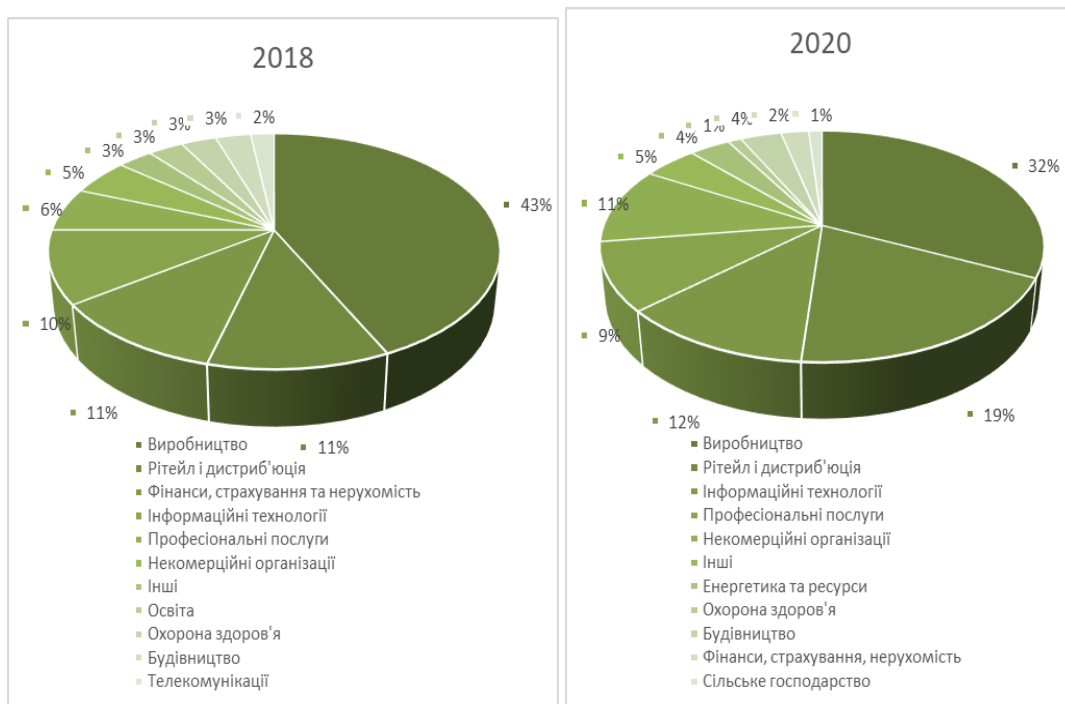


Рис. 1. Галузева структура впровадження ERP-систем у 2018 р. та 2020 р.

Джерело: складено К. Лопато за [14, 15].

Згідно даних, представлених Умітом Хачіоглу в книзі «Digital Business Blockchain Ecosystems» [15], за результатами аналізу діджиталізації на виробничих підприємствах виявлено переваги, які перелічено у 232 пунктах і розпо-

ділено за бізнес-функціями підприємства: операційна діяльність (41 %), стратегічне управління (вартість і конкурентні переваги) (22 %), розвиток технологій і процесів (15 %), закупівлі і логістика (12 %) , людські ресурси (8 %) і маркетинг (2 %).

Найбільша «віддача» діджиталізації саме в операційній діяльності виробничих підприємств має своє підґрунтя. Адже основна автоматизація процесів, обліку та контролю проводиться для надвеликого блоку робіт, від якого залежить конкурентоспроможність компанії. До того ж, автоматизації інших (неопераційних) сфер підприємства не може бути коректно проведена без належної інформації про стан операційної діяльності.

Задля об'єктивної оцінки стану українських цифрових технологій бажано порівняти показники діджиталізації економіки і суспільства в цілому по різних країнах. Такий аналіз проведено нами за даними світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності IMD (WDCR) [16]. World Digital Competitiveness Ranking вимірює спроможність і готовність 63 країн до впровадження та вивчення цифрових технологій для економічної та соціальної трансформації. Рейтинг спирається на три фактори:

- 1) знання, які фіксують нематеріальну інфраструктуру, необхідну для вивчення та відкриття вимірів технології;
- 2) технологія, яка кількісно визначає ландшафт розвитку цифрових технологій;
3. майбутня готовність, що вивчає рівень готовність економіки взяти на себе цифрову свою трансформацію.

У 2020 році Україна посідала 58 місце рейтингу (табл. 1), піднявшись на 2 позиції порівняно з 2019 роком. При цьому в рейтингу лідируючі позиції незмінно належать Сполученим Штатам Америки та Сінгапуру. Аутсайтери рейтингу також являються незмінними протягом останніх трьох років: на 62-му місці — Монголія, на 63-му – Венесуела. Україна чергується місцями в групі країн: Індонезія, Філіппіни, Аргентина та Колумбія, які, на жаль, не відрізняються визначними досягненнями у діджитал-сфері.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ В РЕЙТИНГУ WDCR
ЗА ФІКСОВАНИМИ ФАКТОРАМИ ОЦІНКИ**

Рейтингова позиція	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна	59	60	58	60	58
За фактором «Знання»	44	45	39	40	38
За фактором «Технології»	60	62	61	61	59
За фактором «Майбутня готовність»	61	61	61	62	61

Джерело: складено К. Лопато за [16].

Але Україна має досить високі показники щодо знань населення. В рейтингу за фактором технічних навичок українці знаходяться на 27-му місці, за загальним рівнем освіченості населення та за співвідношенням учнів та викладачів (вища освіта) — на 11-му місці. Також не варто забувати, що рейтинг спирається на дані 63 країн світу зі 195 можливих, що свідчить про порівняння України з високорозвиненими державами в контексті діджиталізації.

Як зазначає Олександр Юрчак, керівник експертної групи по розробці стратегії 4.0, координатор руху 4.0, генеральний директор Асоціації підприємств промислової автоматизації України: «... в найближчі 5 років в Україні немає умов для будь-якого позиціонування серед лідерів, – провідних 20-30 постіндустріальних держав світу. Натомість, Україна може бути як мінімум регіональним лідером у сфері складних і наукоємних інженерних послуг (вид. автором) як: програмування у сфері промислових хайтек/створення нових програмних продуктів, включно на нових технологіях 4.0; проектування (електричне, механічне, електронне, технологічне, будівельне тощо); промислова автоматизація та комплексний інжиніринг (включно з введенням в експлуатацію промислових об'єктів); розробка та виробництво складних, малосерійних або унікальних виробів» [9].

Для реалізації цього амбітного завдання, на наше переконання, доцільно зробити фокус на підготовці фахівців з розвинутими цифровими компетенціями. На підтвердження цієї робочої гіпотези, нами проведено опитування студентів-магістрантів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», в якому було запропоновано пройти зафіксувати результати самодіагностики цифрової компетентності на порталі «Дія» [17] та надати суб'єктивну оцінку своєї готовності до роботи за умов SMART-бізнесу. В опитуванні взяли участь 62 респонденти. Спираючись на наведені ними результати оцінки своєї цифрової компетентності за даними Цифрограму (комплексної анкети для оцінювання цифрових компетенцій на платформі «Дія»), аналіз зведених даних дозволяє зробити такі висновки:

- середній рівень загальної цифрової компетентності майбутніх фахівців економічного профілю слід визнати задовільним (6 балів з 10 можливих – див. рис. 2), що свідчить про сформований достатній потенціал цифровізації українського бізнесу у перспективі;

- учасники опитування схильні дещо переоцінювати свою готовність до роботи у SMART-бізнесу, оскільки середній рівень їх самооцінки перевищує усереднені дані по результатах Цифрограму (7 балів проти 6 балів – рис. 2);

- у учасників опитування в середньому найрозвинутішими є компетентності у сферах обізнаності про комп'ютерну грамотність та роботи з даними (по 8 балів з 10 можливих – рис. 3), що засвідчує високий рівень підготовленості до аналітичної роботи із застосуванням комп'ютерної техніки;

- у той же час учасники опитування в середньому демонструють порівняно низький рівень компетентності у сферах обізнаності про безпеку у цифровому середовищі (5 балів з 10 можливих – див. рис. 3) та розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчанні протягом життя (по 6 балів з 10 можливих – див. рис. 3), що свідчить про недостатній рівень готовності до прогностичної роботи у SMART-бізнесі та подальшого нарощення своєї цифрової компетентності.

Безперечно, наведені результати проведеного дослідження не є вичерпними ані за масштабом охоплення цільової аудиторії, ані за повнотою отриманих даних. Проте, навіть таке пілотне дослідження надає підстави виявлення критичних зон цифровізації вітчизняного бізнесу у найближчій перспективі та подальшого вивчення можливих тенденцій протікання відповідних процесів.



Рис. 2. Середні рівні загальної цифрової компетентності (за Цифрограмом на платформі «Дія») та самооцінки готовності до роботи за умов SMART-бізнесу, отримані за результатами опитування студентів-магістрантів ОПП «Бізнес-економіка» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» навесні 2021 року

Джерело: побудовано О. Гребешковою за даними анкетування, проведеного в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».



Рис. 3. Зведені результати самодіагностики цифрової компетентності за даними Цифрограму на платформі «Дія. Цифрова освіта» (за результатами опитування студентів-магістрантів ОПП «Бізнес-економіка» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» навесні 2021 року).

Джерело: побудовано О. Гребешковою за даними анкетування, проведеного в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».

З урахуванням викладених вище результатів вважаємо за можливе припустити, що найактуальнішими стратегічними завданнями цифровізації вітчизняного бізнесу на найближчу перспективу мають стати:

— подальше розширення портфелю проєктів у сфері цифрової освіти (на зразок платформи «Дія. Цифрова освіта») та впровадження фахових програм підготовки фахівців SMART-профілю (як в академічному середовищі, так і в бізнес-освіті);

— подальший розвиток цифрової інфраструктури — забезпечення доступу до стабільного та швидкого інтернету, перехід на платформні рішення в бізнес-комунікаціях;

— збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) задля підвищення рівня технологізації вітчизняного бізнесу;

— розвиток та популяризація в суспільстві цифрової культури.

Зазначені заходи мають стратегічний характер і не тільки дозволять покращити стан України не лише в діджитал-сфері, але й змусять по-новому подивитися на економічну стратегію країни. Ті держави, які мають високий рівень автоматизованості та цифрової трансформації завжди знаходяться на перших місцях економічних рейтингів. Адже технології та інновації – це рушійна сила постіндустріального світу

Висновки. Сучасний бізнес не зможе існувати в довгостроковій перспективі без розробки стратегії цифрової трансформації. Діджиталізація послуг, як і діджиталізації держави в цілому, дозволяють бізнесу справлятися з новими реаліями. Все більше бізнес-сфер в Україні сприймають діджиталізацію як конкурентну перевагу, а не лише як марні витрати на оновлення систем і технологій.

Економіка України має необхідний потенціал для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції за умов постіндустріального світу. Але процес цифрової трансформації вітчизняної економіки лише починається, тому українська економіка нагально потребує фахівців з розвинутими SMART-компетенціями.

Література

1. Понятие диджитализации бизнеса: сферы и необходимость. URL: <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 10.03.2021).

2. Digitalization and business models: Where are we going? Journal of Business Research. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053> (дата звернення 12.03.2021).

3. Fintech and SMEs sustainable business models: Reflections and considerations for a circular economy. Journal of Cleaner Production. 2021. URL: https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation_for_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4OLJYoC%26tzom%3D-180 (дата звернення 15.03.2021).

4. The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. Business Process Management Journal. 2016. URL: https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation_for_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180 (дата звернення 16.03.2021).

5. Managing global knowledge transfer: Inpatriate manager embeddedness and firm innovation. *International Business Review*. 2021. URL: https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate#d=gs_md_citad&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation_for_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD_DYC%26tzm%3D-180 (дата звернення 20.03.2021).
6. «Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020)», - ГС «ХАЙ-ТЕК ОФІС УКРАЇНА», 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення 24.03.2021).
7. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. №67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації».
8. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення 10.04.2021).
9. «Національна стратегія Індустрії 4.0». Концепція Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППАУ), 2018. [https://mautic.appau.org.ua/asset/42: strategia-rozvitku-4-0-v3pdf](https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf) (дата звернення 10.04.2021).
10. Manuika James, Lund Susan, Chui Michael, Bughin Jacques, Woetzel Jonathan, Batra Parul, Ko Ryan, and Saurabh Sanghvi. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. McKinsey Global Institute, 2017, November 28. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#/> (дата звернення 12.04.2021).
11. Radu Sintia. Top Industries To Be Changed by Automation. U.S. News. 2018, November 7. URL: <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation> (дата звернення 24.04.2021).
12. ERP – система планування та управління. Система+. 2013. URL: <https://system.dss-bi.com.ua/erp-системи-планування-та-управління-pp/> (дата звернення 26.04.2021).
13. The 2020 ERP Report. Panorama Consulting. 2020. URL: <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/2020-erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).
14. The 2021 ERP Report. Panorama Consulting. 2021. URL: <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).
15. Umit Hacioglu. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. *Contributions to Management Science*. 2020. p.273.
16. The IMD World Digital Competitiveness Ranking (2020). URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/> (дата звернення 10.04.2021).
17. Портал «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (дата звернення 09.03.2021).

References

1. Ponjatie didzhitalizacii biznesa: sfery i neobhodimost'. [Business digitalization concept: spheres and necessity]. <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 10.03.2021). [in Russian].
2. Digitalization and business models: Where are we going? *Journal of Business Research*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053> (accessed 12.03.2021).

3. Fintech and SMEs sustainable business models: Reflections and considerations for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2021. https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation_for_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4-OLJYoC%26tzom%3D-180 (accessed 15.03.2021).

4. The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. *Business Process Management Journal*. 2016. https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation_for_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180 (accessed 16.03.2021).

5. Managing global knowledge transfer: Inpatriate manager embeddedness and firm innovation. *International Business Review*. 2021. https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation_for_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD_DYC%26tzom%3D-180 (accessed 20.03.2021).

6. «Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok dennyi – 2020)». [“Digital Agenda of Ukraine – 2020”]. HS «KhAI-TEK OFIS UKRAINA», 2016. <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed 24.03.2021). [in Ukrainian].

7. Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2018 r. №67-r «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii». [Order of the Cabinet of Ministers of January 17, 2018 №67-r "On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation"]. [in Ukrainian].

8. Fishchuk, Valerii, Matiushko, Volodymyr, Cherniev, Yehor, Yurchak, Oleksandr, Lavryk, Yana, and Anatolii Amelin. *Ukraina 2030E — kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu*. [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho*. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 10.04.2021). [in Ukrainian].

9. «Natsionalna stratehiia Industrii 4.0». *Kontseptsiiia Asotsiatsii pidpriemstv promyslovoi avtomatyzatsii Ukrainy (APPAU)*, 2018. ["National Industry Strategy 4.0". Concept of the Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine (APPAU)]. <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (accessed 10.04.2021). [in Ukrainian].

10. Manyika, James, Lund, Susan, Chui, Michael, Bughin, Jacques, Woetzel, Jonathan, Batra, Parul, Ko, Ryan, and Saurabh Sanghvi. *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. McKinsey Global Institute, 2017, November 28. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#/> (accessed 12.04.2021).

11. Radu Sintia. *Top Industries To Be Changed by Automation*. U.S. News. 2018, November 7. <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation> (accessed 24.04.2021).

12. ERP – systema planuvannia ta upravlinnia. *Systema+*. [ERP - planning and management system. System +.]. 2013. <https://system.dss-bi.com.ua/erp-системи-планування-та-управління-pp/> (accessed 26.04.2021). [in Russian].

13. *The 2020 ERP Report*. Panorama Consulting. 2020. <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/2020-erp-report/> (accessed 26.04.2021).

14. *The 2021 ERP Report*. Panorama Consulting. 2021. <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).

15. Umit Hacioglu. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. *Contributions to Management Science* (2020): 273.

16. The IMD World Digital Competitiveness Ranking (2020). <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/> (accessed 10.04.2021).

17. Portal «Diia. Tsyfrova osvita». [Portal "Diia. Digital Education »]. <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (accessed 09.03.2021). [in Ukrainian].

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

Гребешкова Елена Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
бизнес-экономики и предпринимательства
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-6896-3941

Лопато Кристина Игоревна,

бакалавр экономики,
магистрант образовательно-профессиональной
программы «Бизнес-экономика»,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-7100-9673

Аннотация. В статье рассмотрено влияние цифровизации (диджитализации) бизнеса на экономическое развитие Украины с учетом опыта других стран. Освещены влияние COVID-19 на внедрение ERP-систем и изменение структуры бизнеса, которые осознали необходимость производства аналитического ядра для своих предприятий. Приведены и проанализированы отраслевую структуру внедрения ERP-систем по данным зарубежных компаний, что позволило определить имеющиеся тренды автоматизации деятельности бизнес-структур. Обзор международных позиций Украины в контексте ее способности и готовности к внедрению цифровых технологий для экономической и социальной трансформации. Приведены результаты диагностики цифровой компетентности студентов-магистрантов экономического профиля профессиональной подготовки, на основании которых сделаны выводы о стратегических направлениях наращивания потенциала отечественной экономики и общества в цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровизация; диджитализация; ERP-системы; автоматизация; цифровая трансформация; стратегия; цифровая компетентность; SMART-бизнес.

DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A STRATEGIC DIRECTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Olena M. Hrebeschova,

Ph.D., Associate Professor
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"
ORCID 0000-0002-6896-3941

Kristina I. Lopato,

Bachelor of Economics,
Master of Educational and Professional
Program "Business Economics"
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"
ORCID 0000-0002-7100-9673

Abstract. The article considers the impact of digitalization (digitalization) of business on the economic development of Ukraine, taking into account the experience of other countries.

The purpose of the article is to identify economic prospects for digitalization (digitalization) of business in Ukraine and formulate proposals for strategic steps to support this area of development by domestic entrepreneurs. In order to achieve this goal in the research process the following tasks were set and solved: to study the activity of markets for digitalization; highlight the impact of the pandemic on the pace of digitalization of business; identify the basis for setting priorities in the automation of internal business processes of the company; assess the state and prospects of strategic development of digitalization of Ukrainian business; to form strategic measures on digitalization for economic development of Ukraine.

The results of the study highlight the impact of COVID-19 on the implementation of ERP-systems and change the structure of businesses that have realized the need to conduct an analytical core for their enterprises. The branch structure of ERP-systems implementation according to the data of foreign companies is given and analyzed, which allowed to determine the existing trends of automation of business structures. Ukraine's international position in the context of its capacity and readiness to implement digital technologies for economic and social transformation is summarized. The results of diagnostics of digital competence of undergraduate students of the economic profile of professional training are given, on the basis of which conclusions are made about strategic directions of increasing the potential of the domestic economy and society for digital transformation.

Keywords: digitalization; digitalization; ERP systems; automation; digital transformation; strategy; digital competence; SMART business.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2021

УДК 658.51

DOI 10.33111/sedu.2021.48.048.055

*Шульга Олександр Михайлович****РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Анотація. В статті узагальнено основні види бізнес-моделей у підприємницькому інтернет-середовищі. Досліджено їх особливості та виокремлено основні переваги і недоліки. Обґрунтовано, що застосування існуючих бізнес-моделей спонукає до подальших пошуків нових ефективних засобів і технологічних зрушень. Узагальнено поширені бізнес моделі сучасного цифрового підприємництва з перевагами та недоліками. Сформовано пропозиції щодо подальшого ефективного розвитку цифрового підприємництва.

Ключові слова: цифрове підприємництво; бізнес-моделі; електронна комерція; діджиталізація; цифрова економіка.

Вступ. За умов високотурбулентного та глобального зовнішнього середовища формування гнучких і адаптивних бізнес-моделей стає можливим із використанням інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології впливають на різні складові економічних систем як на горизонтальних (окремі ринки), так і на вертикальних (від суб'єктів підприємництва до їх об'єднань) рівнях. Завдяки появі Інтернету, наочними проявами якого (у контексті модифікації бізнес-моделей) є Інтернет речей і мобільний інтернет, стає необхідним виявлення ключових особливостей впливу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на динаміку актуальних форматів ведення підприємницької діяльності. Сучасні ІКТ дозволяють підприємцям та підприємствам виділити нові типи бізнес-моделей, засновані на нових каналах збуту, ключових ресурсах і ціннісних пропозиціях.

Постановка завдання. Проблема цифрового підприємницького сегменту економіки стала актуальною завдяки якісним змінам в економіці і суспільстві. Одними з новаторів дослідження та розвитку бізнес-моделей були видатні вчені Пол Тіммерс, Майкл Вітейл, Джейн Ліндер, Сьюзан Кантрелл та інші. Проте в їх дослідженнях недостатньо уваги приділено інформаційним технології, які сприяють створенню нових типів конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Метою цієї публікації є узагальнення теоретичних аспектів формування бізнес-моделей у цифровому підприємстві, виявлення їх переваг і недоліків, а також формування пропозицій щодо подальшого ефективного розвитку цифрового підприємництва.

Під час проведення дослідження ринку електронної комерції в Україні використано дані, отримані від незалежних компаній, які відстежують стан ринків

*Шульга Олександр Михайлович — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0002-6357-1973, shulsandr@gmail.com

електронної комерції, а також рейтинги та анотації профільних компаній по типу eMarketer Reporter Linker, TNS, TWENGA тощо, статистичні дані Міністерства фінансів України, Національного Банку України, Державної служби статистики, наукові публікації тощо.

Результати. З прогресуючим зростанням інформаційних технологій, розвитком електронної комерції, збільшенням попиту на електронні товари і послуги, виникла потреба в нових видах бізнес-моделей, що здатні задовольнити потреби компаній і громадян, засновані на цифрових технологіях і використанні мережі Інтернет.

Інтернет є одним з найшвидкозростаючих сегментів у світі. Проте цей сектор ще знаходиться в стадії становлення і розвитку, залишаючи, таким чином, можливість росту прибутковості інтернет-компаній на рівні близько 50-60 % у рік. Посилення ролі інтернет-компаній у сегменті цифрової економіки, зростаючий інтерес до їх діяльності з боку держав і бізнесу, наявність високого потенціалу розвитку обумовлюють особливу актуальність питань дослідження основних бізнес-моделей інтернет-компаній і джерел їх доходів [1].

Класифікація електронної комерції передбачає такі її види. По-перше, модель B2B (бізнес-бізнес), яка є найрозповсюдженішою і полягає у взаємодії одного підприємства з іншим. Найчастіше, предметом комерції є поставки сировини, комплектуючих, устаткування тощо. За допомогою електронних заявок можна замовити послуги, наприклад, аудиторські, брокерські, консалтингові компанії. Так само до електронної комерції за моделлю B2B відносяться послуги кредитних організацій для юридичних осіб.

По-друге, модель B2C (бізнес-споживач), суть якої полягає у здійсненні електронної роздрібною торгівлі за допомогою Інтернет-магазинів, Інтернет-аукціонів, Online-кредитів, Online-курсів тощо. Схема B2C вигідна споживачам, оскільки спрощує і прискорює процес купівлі. Клієнти можуть придбати товар/послугу, в прямому сенсі, «не виходячи з дому». Для цього їм необхідно на сайті постачальника товарів або послуг оформити замовлення, ввівши персональні дані, адресу доставки тощо.

З початку 2000-х років набула поширення і продовжує нарощувати свою частку на ринку соціальна комерція — підвид електронної комерції, яка передбачає використання соціальних засобів масової інформації, соціальних мереж та інтернет-ЗМІ, які підтримують соціальні взаємодії і користувачів для надання допомоги в процесах онлайн торгівлі продуктами і послугами. Іншими словами, соціальна комерція — це можливість використання соціальних мереж для здійснення електронної торгівлі.

До менш поширених слід віднести модель C2B (споживач-бізнес), у якій користувач виступає в ролі продавця, а бізнес — у ролі покупця. Одним із прикладів даної моделі Інтернет-ресурс «Швидкі фотографії», де споживач робить фотографію та завантажує її на веб-сайті стокових фотографій. Компанія платить за право використовувати фотографію. Сайт-посередник здійснює транзакції, перерахування грошей та інформацію в Інтернеті.

По-третє, модель C2C (споживач-споживач) орієнтована на комерційну взаємодію між споживачами, які не є підприємцями, та здійснюється за допомогою

Інтернет-аукціонів, різноманітних сайтів обміну, Інтернет-майданчиків типу «Дошок безкоштовних оголошень», наприклад, avito.ua, slando.ua, olx.ua.

Оренда програмного забезпечення — напрямок в електронній комерції, що характеризується використанням будь-яких компонентів програмного забезпечення, та передбачає стягування плати за їх користування. Напрямок одержав поширення завдяки Java-технологіям, які передбачають вирішення завдань за допомогою «підкачки» по мережі програмних компонентів з сайту власника, продаж інформації за допомогою інтернет-банкінгу тощо [2]. Зокрема, означимо основні фактори, що сприяють розвитку інтернет-банкінгу: а) низька вартість організації інтернет-банкінгу внаслідок відсутності необхідності в оренді/придбанні приміщення, сховищ; б) значне охоплення користувачів мережі Інтернет, які є потенційними клієнтами; в) контроль стану рахунків, банківських карт, кредитів і вкладів в онлайн-режимі, здійснення операцій між ними; г) здійснення стандартних платежів за мобільний зв'язок, кабельне телебачення, Інтернет, комунальні послуги, штрафи; д) безпека, що забезпечується підтвердженням операцій, в результаті яких необхідно ввести одноразові паролі, що необхідно для здійснення превентивних заходів з перехоплення трафіку зловмисниками і, відповідно, отримання ними доступу до коштів клієнтів.

Одним з нових і вагомих досягнень у розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва стала модель M-Commerce (мобільна комерція), що виникла внаслідок стрімкого використання мобільного інтернету. Фактично, більшість користувачів Інтернетом користуються мобільними телефонами/планшетами, що корелює з ростом мобільної комерції.

Ураховуючи те, що мобільна комерція включає в себе інші види електронної комерції, це забезпечує їй лідерські позиції серед бізнес-моделей інтернет-підприємництва. У 2017 році мобільна комерція склала 34,5 % усієї електронної комерції. Очікується, що до кінця 2021 року мобільна комерція сягне 53,9 % ринку електронної комерції. Щоб не відставати від конкурентів, всім підприємствам електронної комерції необхідно використовувати адаптивні, зручні для мобільних пристроїв сайти та каси. Слідом за тим, як більше людей переходить на мобільні пристрої, сайти також повинні краще орієнтуватися на мобільних користувачах [3].

Іншим новим напрямом у розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва є F-Commerce, або Фейсбук комерція. Зріст попиту у користуванні соціальними мережами, які використовують більше ніж 3,5 мільярдів користувачів по всьому світу, вплинуло на розвиток електронної комерції тощо. Найбільша соціальна мережа, Facebook може надалі підтримувати своїх користувачів на сайті, пропонуючи платформу для покупки та продажу товарів і послуг. Результатом стала Facebook-комерція. Хоча F-commerce напряду відноситься до Facebook, цей термін часто використовується для використання, наприклад, таргетованої реклами у мережі Фейсбук. Подібно мобільній комерції, F-комерція може бути частиною інших бізнес-моделей, таких як B2B або B2C. F-комерція поки що не має такого ж розміру ринку, як інші бізнес-моделі, проте - це простір, в якому компанії електронної комерції завжди прагнуть до розширення.

Отже, підсумовуючи та спираючись на аналіз діяльності найбільших світових інтернет-компаній, можна виділити їх характерні риси: інтернет-компанії створюються не на основі виробництва набору матеріальних активів; наявність нових інтелектуальних факторів (знань) і творчих ідей обробки інформації; здійснення операцій на основі електронної мережі даних; визначальна роль інформаційного продукту; наявність бізнес-ідеї, що забезпечує конкурентні переваги в порівнянні зі сферою матеріального виробництва; використання інтернет-сайту як засобу передачі необхідної інформації; відсутність істотних бар'єрів для входження на ринок; доступ до користувачів обмежений тільки розміром електронної мережі; високий ступінь анонімності користувачів в отриманні інформації. Наявність бізнес-ідеї забезпечує конкурентні переваги інтернет-компаній у порівнянні зі сферою матеріального виробництва, її конкурентоспроможність і зростання. Використання інтернет-сайту обумовлює можливість передачі необхідної інформації користувачам і є ключовою характеристикою інтернет-компанії. Відсутність бар'єрів входження на ринок визначається низькою матеріальною складовою активів інтернет-компаній, особливо на початкових етапах розвитку. Анонімність користувачів визначає нові можливості пошуку інформації [4].

Слід зазначити, що розвиток електронної комерції спирається на залучення до Інтернету все більшої кількості користувачів, тому не дивно, що частка обороту від електронної торгівлі у ВВП країн і частка електронної складової у роздрібній торгівлі корелює з показником рівня проникнення Інтернету, тобто частки населення країни віком від 14 до 74 років, що є регулярними Інтернет-користувачами. Так, у провідних країнах Західної Європи цей показник наближається до 100 %, у той час як в Україні він становить лише близько 63 % [5]. Така градація у показниках пояснюється тим, що сегмент електронної комерції поки що займає не більше 4 % від загального ринку роздрібної торгівлі в Україні. У свою чергу, сегмент маркетплейсів є найшвидкозростаючим напрямком в ніші онлайн-торгівлі, значно випереджаючи класичні інтернет-магазини за швидкістю зростання [6].

Одна з причин цього в тому, що малим підприємцям часто важко підтримувати і рекламувати власні сайти, частіше їм вигідніше працювати з майданчиком, який бере на себе частину зобов'язань з просування товару. Це знижує поріг входу на ринок роздрібної торгівлі і мінімізує необхідні об'єми інвестицій.

Обсяги електронної комерції в країні постійно зростають, за оцінками фахівців компанії EVO – української ІТ-компанії, проектами якої є найбільші маркетплейси для онлайн-шопінгу, сервіси електронного документообігу та майданчик для проведення державних і комерційних торгів (поєднує роботу платформ Prom.ua, Bigl.ua, Crafta.ua, Shafa.ua), у 2018 р. обсяг реалізації товарів і послуг в онлайн склав 65 млрд грн [8]. За підрахунками експертів групи EVO, у 2019 р. український сегмент електронної комерції досягнув 88 млрд грн, збільшившись за рік на 35 % [7].

Електронні магазини, які стають все популярнішими, являють собою сайти, на яких розміщений перелік товарів і послуг, а також засіб оплати: номер дебетової або кредитної пластикової карти, номер телефону, електронний гаманець (наприклад, WebMoney, Visa QIWI Wallet, ElecPay та ін.). Отримання товару

можливо декількома способами: поштою, службою доставки, електронною поштою (для інформаційних продуктів).

Таким чином, суб'єкти цифрового підприємництва України використовують різноманітні бізнес-моделі, найпоширеніші з яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**ПОШИРЕНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУБ'ЄКТІВ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ**

Тип бізнес-моделі	Сутність	Модель доходу	Компанії
B2C; B2B	Продаж товарів власного виробництва через власний сайт	Виробник	www.magazinerperchatok.com.ua
B2C; B2B; C2C	Сайт, на якому приватні особи чи фірми розміщують рекламні пропозиції товарів чи послуг	Посередник чи реклама	OLX (гібридна); Bezplatka; Kidstaff; Klubok; Klumba Ria.com; Shafa.ua
B2C; B2B	Продаж через Інтернет товарів, закуплених у різних виробників, від свого імені за своїми цінами, переважно з власних товарних запасів	Торгівельна Рекламна	Allo; Foxtrot; Comfy; Metro Україна (www.metro.ua); Rozetka.ua (гібридний); Modnak-asta; Leboutique; Eldorado; LaModa
B2C; B2B	Інтернет-платформа для контактування і реалізації транзакцій між продавцями та покупцями з встановленням правил реалізації транзакцій та виконанням окремих елементів транзакції	Посередницька (комісія за транзакції) Плата за використання платформи	Prom.ua; Bigl.ua; Goodini.ua Rozetka.ua (гібридний); privatmarket.ua; Kabanchik.ua (гібридний); Skidka.ua; Svit-Style, Shafa.ua (гібридна); Prosto.ua ; Crafta.ua (hand-made in Ukraine)
B2C; B2B; C2C	Платформа для контактування продавців та покупців послуг, переважно тимчасових, з наданням на певний час певного майна у користування або без такого надання	Плата за використання платформи; Підписки; Посередник	Uber.ua; Uklon; Dobovo.com; Kabanchik.ua; Doba.ua

Джерело: складено автором на основі [7; 8].

Останніми роками пріоритетні напрямки діяльності інтернет-компаній зосереджено в таких основних сферах:

- створення програмних і апаратних компонентів і їх поширення через глобальну мережу Інтернет і збільшення потенціалу його використання;
- надання користувачам інформаційних продуктів;
- продаж за допомогою мережі Інтернет продукції як власного виробництва, так і інших виробників;

— створення соціальних груп у мережі Інтернет, які об'єднують користувачів комунікаційних мереж.

Дані напрямки діяльності обумовили диверсифікацію таких типів інформаційного продукту, як: відомості про нові можливості використання мережі; загальний інформаційний контент; інформаційний контент, що містить характеристики товарів, що реалізуються власного виробництва та інших виробників; персональна інформація і відомості про інтереси аудиторії компанії.

Таким чином, залежно від типу наданого інформаційного продукту можна виділити такі основні напрями в підприємницькому інтернет-середовищі:

— розробники: інтернет-компанії, які виробляють різні програмні та цифрові електронні продукти, які реалізуються через Інтернет;

— контент-компанії: фірми, які постачають клієнтам потрібну інформацію, відомості, дані;

— інтернет-магазини: інтернет-компанії, прямо або побічно займаються оптовою та роздрібною торгівлею товарами і послугами в мережі Інтернет;

— соціальні мережі: інтернет-компанії, спрямовані на побудову спільнот людей в мережі Інтернет зі схожими інтересами або діяльністю.

Висновки. Отже, розвиток бізнес-моделей у мережі Інтернет тісно пов'язаний з динамікою науково-технічного прогресу. Що стосується нашої країни, то такі фактори, як прогрес інформаційних технологій, розширення асортименту, впровадження інновацій, зростання аудиторії потенційних і постійних покупців створюють нові можливості для розвитку даного сектору в Україні. Однак, безсумнівно, цей розвиток неможливий без перетворень на державному рівні, перш за все в правовій та економічній сферах. Вироблення чіткого курсу з орієнтацією на українську дійсність сприятиме досягненню нових високих показників ефективності бізнес-моделей інтернет-підприємництва.

Література

1. Мадера А. Г. Интервально-стохастическая неопределенность оценок в многокритериальных задачах принятия решений. Искусственный интеллект и принятие решений. 2014. № 3. С. 105–115.

2. Мадера А. Г. Метод определения вероятностей прогнозируемых событий при принятии решений. Искусственный интеллект и принятие решений. 2016. № 2. С. 38–45.

3. Ahmadikatouli A., Motameni H. Enrichment of object oriented Petri net and object Z aiming at business process optimization. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 2015. vol. 6. P. 51–68

4. Vergidis K., Tiwari A., Majeed B. Business process analysis and optimization: Beyond reengineering. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Part C (Applications and Reviews). 2008. Vol. 38, no. 1. P. 69–82.

5. Мадера А. Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Москва: Изд-во ЛКИ, 2010. 688 с.

6. Електронна комерція в Україні доросла до 65 млрд грн.: оцінка компанії EVO. URL: <https://ain.ua/2018/12/17/elektronnaya-kommerciya-v-ukraine-dorosla-do-65-mlrd-grn-ocenka-kompanii-evo>. (дата звернення 20.04.2021).

7. Бавико О., Колодін Є. Основні тенденції розвитку внутрішнього ринку електронної комерції в Україні. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 32-40.

8. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 295-303.

References

1. Madera, A. G. "Intervalno stokhasticheskaya neopredelennost otsenok v mnogokriterialnykh zadachakh prinyatiya resheniy." ["Interval stochastic uncertainty of estimates in multiple criteria decision making problems"]. *Artificial Intelligence and Decision Making*, no. 3 (2014): 105–115. [in Russian].

2. Madera, A. G. "Metod opredeleniya veroyatnostey prognoziruemykh sobyitiy pri prinyatii resheniy." ["Method for determination of probabilities of the projected events when making decisions"]. *Artificial Intelligence and Decision Making*, no. 2 (2016): 38–45. [in Russian].

3. Ahmadikatouli, A., and H. Motameni. Enrichment of object oriented Petri net and object Z aiming at business process optimization. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 6 (2015): 51–68.

4. Vergidis, K., Tiwari, A., and B. Majeed. Business process analysis and optimization: Beyond reengineering. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Part C (Applications and Reviews)*, vol. 38, no. 1 (2008): 69–82.

5. Madera, A. G. *Modelirovanie i prinyatie resheniy v menedzhmente*. [Modeling and decision making in management]. Moscow: LKI, 2010. [in Russian].

6. E-commerce in Ukraine has grown to UAH 65 billion: EVO company estimate. <https://ain.ua/2018/12/17/elektronnaya-kommerciya-v-ukraine-dorosla-do-65-mlrd-grn-ocenka-kompanii-evo>. (accessed 20.04.2021).

7. Bavyko, O., and Ye. Kolodin. "Osnovni tendentsii rozvytku vnutrishnoho rynku elektronnoi komertsii v Ukraini." ["Main trends in the development of the internal market of electronic commerce in Ukraine"]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*. 1 (2019): 32-40. [in Ukrainian].

8. Kovtun, T., and A. Matviyenko. "Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku svitovoho ta vitchyznianoho rynkiv elektronnoi komertsii." ["Current state and prospects of development of world and domestic e-commerce markets"]. *Business Inform*. 4 (2020): 295-303. [in Ukrainian]

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Шульга Александр Михайлович,

аспирант кафедры бизнес-экономики и предпринимательства

ГВУЗ «Киевский национальный университет

имени Вадима Гетьмана»

ORCID 0000-0002-6357-1973

Аннотация. В статье обобщены основные виды бизнес-моделей в предпринимательской интернет-среде. Исследованы их особенности и выделены основные преимущества и недостатки. Обосновано, что применение существующих бизнес-моделей побуждает к дальнейшим поискам новых эффективных средств и технологических сдвигов. Обзор распространенны

бизнес модели современного цифрового предпринимательства с преимуществами и недостатками. Сформированы предложения по дальнейшему эффективному развитию цифрового предпринимательства.

Ключевые слова: цифровое предпринимательство; бизнес-модели; электронная коммерция; диджитализация; цифровая экономика.

DEVELOPMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP BUSINESS MODELS

Oleksandr M. Shulha

Postgraduate, Department of Business Economics' and Entrepreneurship,
SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"
ORCID 0000-0002-6357-1973

Abstract. The purpose of this publication is to summarize the theoretical aspects of the formation of business models in digital entrepreneurship, identify their advantages and disadvantages, as well as the formation of proposals for further effective development of digital entrepreneurship.

Digital entrepreneurship in Ukraine is developing rapidly, despite the crisis in Ukraine's economy. According to eMarketer, the growth rate of the global e-business market is 15 %, and in Ukraine - 20 %. In Ukraine, this is one of the fastest growing sectors of the economy.

However, it is very difficult to analyze the market in Ukraine, which is due to the following: there are no official data summarized by the State Statistics Service in the field of e-commerce; a significant number of stores and businesses operating in this area does not allow to analyze the volume of e-commerce.

The study of the digital entrepreneurship market in Ukraine used data from individual market participants, as well as individual data provided by independent companies that monitor the state of markets, including e-commerce; ratings and annotations of profile companies such as eMarketer Reporter Linker, TNS, TWENGA, etc .; statistical data of the Ministry of Finance, the NBU, the State Statistics Service; publications, monographs, etc.

The development of business models on the Internet is closely linked to the dynamics of scientific and technological progress. As for our country, such factors as the progress of information technology, expanding the range, introducing innovations, growing the audience of potential and regular customers - all this creates new opportunities for the development of this industry in Ukraine. However, undoubtedly, this development is impossible without changes at the state level, especially in the legal and economic spheres. Developing a clear course with a focus on Ukrainian reality will help achieve new high performance indicators of business models of Internet entrepreneurship.

Keywords: digital entrepreneurship; business models; e-commerce; digitalization; digital economy.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021

УДК 330.354

DOI 10.33111/sedu.2021.48.056.067

*Кириленко Володимир Іванович**
*Федоренко Тетяна Олександрівна***

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ЇХ ПРОДУКТІВ

Анотація. У статті проаналізовано економічний та неекономічний вплив сектору культурних індустрій на соціально-економічну систему, зокрема соціальний розвиток, створення нової системи цінностей, розвиток талантів і культури, сприяння національній ідентичності. Розглянуто підходи до визначення поняття культурних індустрій, розкрито їх економічну природу, особливості попиту та пропозиції культурних продуктів. Проведено оцінку темпів зростання культурних і креативних індустрій відповідно до динаміки світової економіки. Окреслено напрями державної підтримки культурних галузей у кризовий період.

Ключові слова: культурні індустрії; культурний продукт; цінність; економічна цінність; креативна економіка.

Вступ. В останні десятиліття стало очевидним економічне значення розвитку культурних галузей, вони вносять свій внесок у ВВП і зайнятість, підвищують конкурентоспроможність, а також можуть залучати інвестиції. Вплив культури на економіку та суспільство, як нову концепцію економічного зростання і розвитку, вивчали Д. Гезмондалш, Дж. Гокінс, Н. Гарнем, Б. Мьєж, Д. Тросбі, Дж. Уррі, Р. Флорида.

Основи економічної діяльності культурних індустрій та креативної економіки висвітлюють у своїх роботах І. Вахович, В. Кириленко, О. Мельник, А. Осаул, М. Проскуріна, І. Радіонова та ін. Проте, питання економічної оцінки культурних індустрій та їх стійкості у період економічних криз потребує подальшого вивчення.

Безумовно, культура важливий, проте, очевидно, що не єдиний фактор, який визначає економічну, соціальну та політичну поведінку. Культура може бути рушієм або перешкодою для економічного розвитку. Враховуючи важливість культури, можна створювати умови для розвитку чинників, обставин, які впли-

*Кириленко Володимир Іванович – д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4950-0378>, volodymyr.kyrylenko@kneu.ua

**Федоренко Тетяна Олександрівна – аспірантка кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2044-7219>, fedorenko.tetiana@gmail.com

вають на формування культурних цінностей для економічного і політичного розвитку.

Наприкінці минулого століття домінувала концепція розуміння культури як продукту певної економічної системи, в якій розвиток мистецтва зумовлюється економічним розвитком суспільства. Культура об'єднувала цінності на індивідуальному чи колективному рівні та нематеріальні результати творчої діяльності. У цій концепції акцент був на духовній складовій культури і вивченні її впливу на поведінку людей. Дана концепція розвивалась під впливом марксистського аналізу культури, в якому культура та ідеологія є "надбудовою" і відображають економічну базу суспільства.

Сучасний підхід досліджень взаємозв'язку між економікою та культурою наголошує, що економічний розвиток суспільства обумовлюється розвитком мистецтва та культури, а не навпаки. Сучасна економічна парадигма розглядає творчі та креативні ресурси та культурні індустрії ключовим елементом розвитку суспільства та економіки у всьому світі.

Особливістю розвитку економічних систем постіндустріального типу є їх соціальна спрямованість, вона формує можливості розвитку та реалізації цілей для членів суспільства. «Економіка похідна від розвитку технології, психології, культури людей» [1]. Економічний розвиток підпорядковується завданням розвитку суспільства. У постіндустріальному суспільстві до стандартних факторів зростання додаються знання, творчість, оригінальність і навички, які забезпечують економічне та соціальне зростання.

Постановка завдання. Культура та економіка мають взаємозалежність і доповнюють один одного. Культура визначає спосіб розвитку суспільства, а далі в міру розвитку суспільства формуються нові цінності, нові потреби, нові культурні смисли та символи. Причинно-наслідковий зв'язок між культурою й іншими змінними, як наприклад, політичний курс, інституції та економічний розвиток є двостороннім [2].

Слід зауважити, що соціально-економічний розвиток значною мірою обумовив зростання культурного сектору. Так, зростання важливості культурних індустрій було пов'язане зі зростанням доходів населення, зростанням потреб нематеріального характеру, зниженням тривалості робочого часу та появою часу для дозвілля. У середині ХХ століття стала стрімко розвиватись індустрія розваг і споживання. Механізація процесу праці сформувала потребу на відпочинок та розваги. У свою чергу, індустрія культури та дозвілля стала використовувати спрощення та стандартизацію культурних продуктів для задоволення потреб споживача. Виробництво та розповсюдження культурних продуктів набувало масовості. Культура почала підпорядковуватись законам ринку [3]. Продукти культури стали товаром, цінність якого визначається логікою товарного виробництва і обміну.

Якщо культуру можна уявити як систему переконань, цінностей, звичаїв і т. ін., поділених певною групою, тоді культурні взаємодії між членами цієї групи або між ними та іншими групами можуть моделюватися як трансакції, або обмін символічними і матеріальними благами в рамках економіки [4, с. 14].

Культурне виробництво і споживання можуть бути вписані в промислові рамки, вироблені та спожиті блага і послуги можуть розглядатися як товари точно так же, як і будь-які інші товари, що виробляються в економічній системі.

Економічні агенти живуть, діють і приймають рішення всередині культурного середовища, яке безпосередньо впливає на формування їхніх вподобань на рівні індивідуального споживача, фірми або на сукупному рівні макроекономіки [4]. Категорії попиту, пропозиції та ринкової рівноваги можна застосовувати й у соціальному та культурному контекстах. Культурні та креативні індустрії виступають виробниками культурних продуктів. Важливо окреслити зміст культурних, креативних галузей і креативної економіки.

У порівняльному аналізі діяльності культурних і креативних індустрій існує проблема класифікації та відмінностей у системах кількісної оцінки економічного впливу. Країни ЄС та ЮНЕСКО використовують різну методологію оцінки, що ускладнює процес аналізу та порівняння, а також гальмує політику державної підтримки цих галузей.

Актуальною є оцінка економічного впливу культурних галузей. Вимірювання економічного або соціального ефекту культурних галузей має певні складнощі. Як правило здійснюються економічні розрахунки доданої вартості, зайнятості та експорту, додатково оцінюють економічні вигоди у вигляді регіонального розвитку та підвищення туристичної привабливості. А соціальний вплив (наприклад, культурне виробництво та споживання) креативної економіки поки що важко визначити.

Метою роботи є визначення поняття культурних індустрій, їх економічної природи, вивчення особливостей попиту та пропозиції культурних продуктів.

Результати. Культурні галузі (cultural industries) визначаються ЮНЕСКО як галузі, які «поєднують у собі створення, виробництво та комерціалізацію інформації (змісту), яка має нематеріальний і культурний характер» [5]. Результатом діяльності є культурний товар чи послуга, як правило, захищена авторським правом. Важливим аспектом функціонування культурних галузей є те, що вони сприяють розвитку культурного різноманіття та формують демократичний доступ до культури.

Термін «креативні галузі» (creative industries) почав застосовуватись пізніше, його використання пов'язане з використанням підходу до потенційної комерційної діяльності, яка донедавна розглядалась переважно в неекономічному відношенні.

Термін «креативна економіка» (creative economy) з'явився в 2001 р. у книзі Дж. Гоукінса про взаємозв'язок творчості та економіки. Творчість не є новим видом економічної діяльності, вона обумовлює взаємодію та ступінь взаємозв'язку між культурою та економікою для створення нової унікальної цінності та багатства [6]. Креативна економіка за Гоукінсом об'єднує 15 творчих галузей від мистецтва до сфер науки та технології. При цьому є два види творчості: індивідуальна діяльність особистості (характерне для всіх суспільств і культур) і створення продукту (більш притаманний індустріально розвиненим країнам, які стимулюють інновації, розвивають науку та захищають права власності).

Поняття «культурна економіка» (cultural economics) або «економіка культури» (economy of culture), використовують для окреслення принципів економіки культури як дисципліни, аналізу економічних аспектів культурної політики, аналізу культурних галузей, культурної спадщини, економічної організації культурного сектору та поведінки виробників, споживачів і регуляторів у цьому секторі. Економіка культури досліджується в таких сферах, як неокласична економічна теорія, економіка добробуту, інституційна економіка. Економічний аналіз дає змогу краще зрозуміти динаміку культурних галузей, її взаємодію зі світовою торгівлею та економікою.

В Україні діяльність культурного сектору регламентується Законом України «Про культуру» [7]. У Законі означено такі поняття, як «діяльність у сфері культури» (культурна діяльність) – творча, господарська, наукова, бібліотечна, інформаційна, музейна, освітня, культурно-дозвілєва та розважальна діяльність, спрямована на створення, тиражування, розповсюдження, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян.

Окремо визначено креативні індустрії як види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження. Результатом діяльності креативних індустрій та культурної діяльності є креативний продукт – товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість.

Культурні галузі на основі творчості створюють продукти, що мають соціальне та культурне значення, а також створюють прибуток за рахунок використання культурних цінностей. В ЗМІ терміни «культурні» та «креативні» індустрії вживаються як взаємодоповнюючі, або взаємозамінні категорії [8]. При цьому концепція «креативних індустрій» безпосередньо пов'язана з концепцією інформаційної економіки, наукових і технологічних інновацій, розробкою програмного забезпечення.

Важко визначити різницю між бізнесом, якій дійсно генерує цінність інтелектуальної власності та підприємствами, які отримують вигоду від володіння та використання цієї інтелектуальної власності. У багатьох випадках виробниками культурного продукту є малі, середні підприємства та мікробізнес, а використовують інтелектуальну власність великі підприємства, ТНК, корпорації з великою капіталізацією [9].

Сучасні підходи до аналізу розвитку внеску культурних галузей творчих концентруються не на виробничій структурі діяльності, а на людських ресурсах, зайнятих у культурній галузі (творчий клас). Творчий клас приносить економічне зростання країнам, які можуть залучати людей і стимулювати середовище для технологій і толерантності, що відоме як теорія 3Ts. Теорія 3Ts ґрунтується на трьох ключових факторах зростання — креативний клас (талант), толерантність і високі технології. Концепція 3Ts є частиною теорії, яка серед факторів економічного зростання виділяє творчий капітал [10]. У креативній економіці виробництво товарів і послуг масового споживання базується на здатності лю-

дини генерувати нові ідеї, продукти, послуги, процеси. Ці показники стали основою для Глобального індексу креативності (Global Creativity Index (GCI)). Аналіз індексу креативності демонструє зв'язок з показниками економічної конкурентоспроможності, людського розвитку та задоволенням життям. Країни, які домінують у рейтингу індексу креативності є лідерами і в інших сферах – людського і економічного розвитку.

Доступність природних ресурсів уже не є базисом для економічного розвитку суспільства. Концентрація талановитих людей, що можуть створювати новий простір, втілювати нові ідеї може забезпечити приплив фінансових ресурсів та технологій для подальшого зростання. В епоху творчості регіони продовжуватимуть оцінюватись за їх ВВП на душу населення та іншими традиційними заходами, але саме їхній загальний творчий результат визначає їх стійкий успіх [11].

Необхідно привернути увагу до змістовної характеристики економічної природи культурного продукту і процесу його створення.

1. Цінність культурного продукту. Культурні галузі створюють культурний продукт, який має символічну цінність. Культурні цінності виконують різні функції від простого інформування, створення сенсів, інтерпретації до спонукання до роздумів, стимулювання певних реакції або дій.

Цінність, як продукт діяльності, можна виміряти економічно через кількість створених робочих місць. Хоча робочі місця можуть бути створені багатьма економічними видами діяльності, проте інші види виробництва не можуть генерувати такі самі цінності.

Продукти мистецької діяльності створюють і неринкові цінності, які важко виміряти у грошовому вираженні, але вони так дуже важливі. Культурні та творчі індустрії в економіці відображують, генерують та формують національну та індивідуальну ідентичність. Така культурна продукція часто є складною, і, хоча вона має великий вплив на колективне мислення, може не мати фінансового або ринкового успіху.

Діяльність культурних індустрій пов'язана насамперед з передачею інформації, повідомлень, знань, а не функціональністю. Мета цих галузей – створювати смисли моральної, духовної поведінки особистості та норми і цінності суспільства. Для багатьох товарів і послуг межі функціональної або культурної цінності часто перетинаються.

2. Економічна природа культурних галузей і їхніх результатів. Культурні та креативні галузі мають особливу економічну природу, відмінну від загальних тенденцій товарного виробництва. Відмінності обумовлено специфікою культурного товару. Функціонування ринку культурних продуктів, їх виробництво та споживання мають свої суперечності [12].

По-перше, особливістю культурних продуктів є те, що вони не зношуються при використанні, тому не виникає потреби у повторній покупці, і відповідно відсутність дефіциту.

По-друге, однією з цінностей культури є новизна чи відмінність, що обумовлює виникнення потреби у створенні нових продуктів. Економічне відтворення у сфері культурних та креативних галузей залежить від постійного виробництва

новизни. Це суттєво вирізняє культурний сектор від традиційної моделі промислового розвитку, і більше відповідає теорії інновацій.

По-третє, у системі розповсюдження культурних продуктів гранична вартість виготовлення додаткової одиниці, копії (запис ще однієї копії відеоролика, музичного треку порівняно з витратами на створення) товару близька до нуля. За таких умов зростає гранична віддача від кожної додаткової проданої одиниці.

По-четверте, еквівалентність обміну порушується у результаті використання відтворювальних технологій, інтернету, програмного забезпечення для додаткового, у тому числі незаконного копіювання та тиражування культурного продукту. Розвиток ринку культурних продуктів обумовлює зацікавленість до нього, і в тому числі формує попит на піратство, яке важко контролювати.

Винятковим є й попит на культурні продукти. Споживачі не можуть завчасно, до процесу споживання адекватно оцінити культурний товар чи послугу. Спрогнозувати рівень попиту та успіху товару на ринку на культурні товари важко. Тому, в багатьох культурних і креативних секторах існує постійна тенденція до надвиробництва та недооцінка споживання, щороку зростає кількість книг та схожих відео-продуктів, музичних треків [12].

3. Співвідношення категорій цінності і вартості. Відмінності, межі економічної та культурної цінності потрібні для аналізу проблем, пов'язаних з оцінкою культури. Цінність сектору культурних індустрій вимірюють через фокус економічного або соціального впливу. Визначити цінність культурного продукту частково можна і методом витрат, сумою отриманого прибутку від продажу чи естетичною цінністю. Термін цінність (value) вживають як для позначення економічної цінності товару, так і для опису його культурного, соціального, естетичного значення.

Економічна цінність товару вимірюється витратами на виробництво плюс прибуток і фактично є ціною продажу. На ціну впливають рівень попиту, пропозиції, унікальності товару або наявності його заміщення. Цінність може формуватися і на основі уподобань та рівнем задоволеності певною послугою.

Культурні продукти часто є відображенням етики, моралі, формують суспільну думку та шаблони поведінки. Тому цінність продуктів культурної діяльності в більшому ступені відображує не економічну концепцію вартості, а значення та важливість культурного продукту. Усі ці аспекти обумовлюють багатогранність та складність обговорення культурної цінності.

4. Вплив світової економічної кризи на культурні індустрії. Творча праця є нестабільною та вразливою, а ступінь вразливості істотно залежить від підвиду культурної індустрії (виробництво культурного продукту, розповсюдження), супутньої економічної діяльності та макроекономічної ситуації в цілому.

У період світової економічної кризи 2007-2009 років культурні і креативні індустрії продемонстрували більшу стійкість до впливу кризи порівняно з традиційними промисловими та виробничими галузями. Обсяги світової торгівлі впали на 12 % у 2008 році, в той час як світова торгівля творчими товарами та послугами продовжувала зростати, середньорічний показник становив 14 %

[13]. Було сформовано припущення, що в період економічних криз і спадів креативна економіка має можливості для зростання.

Після кризи 2007-2009 рр. сфера виробництва та торгівлі креативними товарами демонструвала достатньо високі темпи зростання у 2002–2015 роках понад 7 % [14]. Світовий ринок креативних товарів (індустрій) виріс вдвічі з \$208 млрд у 2002 до \$509 млрд у 2015 році. Лідерами були країни, що розвиваються, – Китай, Гонконг (Китай), Індія, Сінгапур, Тайвань, Туреччина, Таїланд, Малайзія, Мексика та Філіппіни. У топ-20 країн входили Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, при цьому Польща і Чехія, на відміну від багатьох країн, мали позитивне сальдо у торгівлі креативними товарами.

Важливим елементом креативної економіки є креативні послуги, які могли стати однією з найдинамічніших майбутніх сфер зростання. Креативні послуги розвиваються наряду з цифровою та економікою спільного користування, вони є супутніми для електронної комерції. Завдяки цьому креативні послуги могли забезпечити відносну стійкість у період економічних криз. Проте, 2020 рік став переломним і для креативних галузей, і для всієї світової економіки.

Креативні галузі виявились дуже чутливими до пандемії COVID-19. Закриття установ культури (театри, музеї, кінотеатри) вплинуло не тільки на виробників культурного продукту, а й на весь ланцюг формування вартості – створення, виробництво, розподіл і споживання [15].

Криза стала каталізатором для переходу в онлайн-режим та оцифруванню культурного продукту. Попри розвиток цифрових технологій зберігаються географічні нерівності у торгівлі внаслідок логістики, слабо розвинутої інфраструктури. Навіть за наявності мобільного зв'язку, багатьом країнам не вистачає можливостей доступу на ринок культурних товарів і послуг. За даними ЮНКТАД, багато малих креативних підприємств, стикаються з проблемами виходу на експортні ринки, перевезення товарів за кордон, знання регуляторних вимог у країнах-експортерах та імпортерах та торговельного фінансування [16].

Внаслідок закриття культурних закладів, ресторанів, барів, парків розваг, скасування концертів і публічних заходів культурні індустрії зазнають збитків. Цього року внаслідок кризи очікується падіння доходів у галузі та збільшення кількості звільнених працівників.

Політика підтримки культурних і креативних галузей реалізується не тільки урядовими організаціями, а й приватним сектором і громадськими об'єднаннями. Переважна більшість заходів стосуються надання фінансової допомоги, натомість соціальні та економічні права працівників культурного сектору часто залишаються поза увагою.

Висновки. Джерелом економічного зростання виступають інновації, а основою культурного розвитку є творчість. Творчість і креативність створюють інновації та задають напрям розвитку суспільства. Культурні та креативні галузі засновані на творчості, емоціях, ідеях, і, відповідно, становлять саме ті сфери професії, що не зникнуть у майбутньому.

Культурні сектори демонстрували високі темпи зростання в останні роки, створювали робочі місця та стимулювали інновації для інших секторів економі-

ки. Криза 2008 років мала незначний вплив на динаміку розвитку культурних індустрій, проте 2020 рік довів, що ці сектори є дуже вразливими.

Культурні та креативні індустрії є прикладом взаємодії економічних та культурних факторів. Креативна економіка перетворює творчі ідеї на прибуток для індивідів та суспільства, об'єднує силу творчості, культури, економіки та технологій. Культурні індустрії створюють смисли для існування та розвитку суспільства. Відносини між виробниками та споживачами культурного продукту істотно залежать від нових технологій.

Існують певні відмінності між категоріями «культурний» і «креативний» сектори. Основою культурної діяльності є творчість, мистецтво, натомість креативна діяльність безпосередньо пов'язана з категорією інтелектуальної власності та авторського права. Культурна діяльність також має авторські права і результатом економічної культурної діяльності є культурний продукт, що має соціальне значення.

Культура є динамічним явищем, вона реагує на соціальні та технологічні зміни, але змінюється повільніше за технології. Усі новації, які відбуваються у нашому суспільстві, знаходять своє безпосереднє відображення у культурі. Культурні продукти передають історичний досвід, навіть якщо це події річної давнини. Вони формують нарративи та створюють переконання у суспільстві і визначають те, як ми будемо інтерпретувати ті чи інші події.

Соціальний результат впливу культурного продукту залежить від їхнього смислу та ідей. Очевидно, що культура може нести не тільки позитивні та конструктивні ідеї, вона може бути агресивною, деструктивною: культурні основи насильства, тероризму, релігійні війни, субкультура корупції, злочинності. І результатом може бути агресія суспільства, деморалізація, недовіра до державних інституцій та органів влади, гендерна нерівність тощо.

Культурна цінність поєднує в собі такі категорії, як духовна цінність (передача особливих ідей для суспільства), історична (передача інформації щодо подій минулого), естетична цінність (візуальні або аудіальні враження гармонії, краси). Множина компонентів тільки підкреслює багатогранну природу культурної цінності.

Виробництво культурних продуктів може бути результатом індивідуальної або колективної діяльності, але процес споживання культурних продуктів переважно є колективною діяльністю. Останні десятиліття відбувається зміна у процесі виробництва і споживання культурних продуктів. Нові технології роблять культурний продукт доступнішим для споживача. Проте, для індивідуального споживання культурних товарів не завжди виконується стандартні умови теорії попиту та споживання. Культурні товари та послуги мають особливі характеристики.

Серед нових можливостей інтеграції культурних і креативних індустрій можуть бути: інноваційні форми навчання, розробка нових державних послуг, оптимізація взаємодії між лікарем і пацієнтом у медичній сфері, оптимізація операційних процесів на рівні компаній, покращання ділових комунікацій, зміна поведінки споживачів.

Розвиток і діяльність креативного сектору вимагають забезпечення доступності фінансових ресурсів, навчання представників культурного сектору, забез-

печення захисту авторських прав і дотримання інтелектуальної власності, а також сприяння та підтримку у виході на міжнародні ринки.

Література

1. Кириленко В. І. Суперечності, тенденції і виклики сучасної економіки. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2-3 лист. 2017 р. / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2017. С. 474-477.
2. Культура має значення. Як цінності впливають на людський прогрес. Незалежний культурологічний часопис «І». 2008. №53. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n53texts/N53-cult.htm>. (Дата звернення 20.01.2021)
3. Horkheimer Max, and Theodor W. Adorno. "The culture industry: Enlightenment as mass deception." Karl Marx. Routledge, 2017. P. 405-424.
4. Тросби Д. Экономика и культура. М.: ВШЭ, 2018. 256 с. doi: 10.17323/978-5-7598-1524-2
5. Van der Pol Hendrik. "Key role of cultural and creative industries in the economy." UNESCO Institute for Statistics, Canada, 2007.
6. Howkins J. The creative economy: How people make money from ideas. Penguin UK, 2002.
7. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо визначення поняття "креативні індустрії": Закон України від 19 червня 2018 р. № 2458-VIII// Відомості Верховної Ради України. 2018. № 34. Ст. 257. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text> (Дата звернення 20.01.2021)
8. Statistics on Cultural industries/ Framework for Elaboration of National Data Capacity Buildings Projects URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154956> (Дата звернення 20.01.2021)
9. What is the creative economy? British Council. URL: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/> (Дата звернення 20.01.2021)
10. Florida Richard. Bohemia and economic geography. Journal of economic geography. 2002. № 2.1. P. 55-71.
11. Martin Prosperity Institute. Ottawa's performance on the 3Ts of Economic Development, 2009.
12. Garnham N. The Political Economy of Communication Revisited. The Handbook of Political Economy of Communications, 2011. P. 41-61. doi: 10.1002 / 9781444395402.ch2
13. Creative industries are more resilient to economic crisis <https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2011/03/30/les-industries-en-rapport-avec-la-creativite-et-la-culture-rsistent-mieux--la-crise-conomique.html> (accessed 20.01.2021).
14. CREATIVE ECONOMY OUTLOOK. Trends in international trade in creative industries 2002-2015. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf (accessed 20.01.2021).
15. Protecting the diversity of cultural expressions is more important than ever. <https://en.unesco.org/creativity/covid-19> (accessed 20.01.2021).
16. United nations conference on trade and development. Review of Maritime Transport (2014). https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2014_en.pdf (accessed 20.01.2021).

References

1. Kyrylenko, V. I. "Superechnosti, tendentsii i vyklyky suchasnoi ekonomiky. Paradymalni zrushennia v ekonomichnii teorii XXI st." ["Contradictions, trends and challenges of the modern economy. Paradigmatic shifts in the economic theory of the XXI century"]. materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 2-3 lyst. 2017 r. Kyivskyi natsionalnyi universtet imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv (2017): 474-477. [in Ukrainian].

2. *Culture matters. How Values Share Human Progress*. Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, editors. N.Y.: Basic Books, 2000. [in English].
3. Horkheimer, Max, and Theodor W. Adorno. "The culture industry: Enlightenment as mass deception." *Karl Marx. Routledge*, 2017: 405-424.
4. Trosby, D. *Ekonomyka y kultura*. [*Economy and Culture*]. Moscow: VSE, 2016. [in Russian].
5. Van der Pol, Hendrik. *Key role of cultural and creative industries in the economy*. UNESCO Institute for Statistics, Canada, 2007.
6. Howkins, J. *The creative economy: How people make money from ideas*. New York: Basic Books, 2002.
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro kulturu" shchodo vyznachennia poniattia "kreatyvni industrii". [On Amendments to the Law of Ukraine "On Culture" to Define the Concept of "Creative Industries"]. *Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2018 r. № 2458-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. No. 34 (2018). St. 257. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text> [in Ukrainian] (accessed 20.01.2021).
8. Statistics on Cultural industries. Framework for Elaboration of National Data Capacity Buildings Projects. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154956> (accessed 20.01.2021).
9. What is the creative economy? British Council. <https://creativeeconomy.british-council.org/guide/what-creative-economy/> (accessed 20.01.2021).
10. Florida, Richard. "Bohemia and economic geography." *Journal of economic geography*, 2.1 (2002): 55-71.
11. Martin Prosperity Institute. Ottawas performance on the 3Ts of Economic Development. REF. 2009-BMONT-003. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/Performance_3Ts_Economic_Development.pdf (accessed 20.01.2021).
12. Garnham, N. *The Political Economy of Communication Revisited. The Handbook of Political Economy of Communications*, 2011: 41-61. doi: 10.1002 / 9781444395402.ch2 (accessed 20.01.2021).
13. Creative industries are more resilient to economic crisis <https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2011/03/30/les-industries-en-rapport-avec-la-crativitet-la-culture-rsistent-mieux--la-crise-conomique.html> (accessed 20.01.2021).
14. CREATIVE ECONOMY OUTLOOK. Trends in international trade in creative industries 2002-2015. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf (accessed 20.01.2021).
15. Protecting the diversity of cultural expressions is more important than ever. <https://en.unesco.org/creativity/covid-19> (accessed 20.01.2021).
16. United nations conference on trade and development. Review of Maritime Transport (2014). https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2014_en.pdf (accessed 20.01.2021).

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА КУЛЬТУРНЫХ ИНДУСТРИЙ И ИХ ПРОДУКТОВ

Кириленко Владимир Иванович,

доктор экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической теории,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-4950-0378

Федоренко Татьяна Александровна,
аспирант кафедри економічної теорії,
ГВУЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-2044-7219

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к определению взаимосвязи между экономикой и культурой. Современная экономическая парадигма рассматривает креативные ресурсы и культурные индустрии ключевым элементом развития общества. Продукты культуры уже давно стали товаром, ценность которого определяется логикой товарного производства и обмена. Проанализированы экономические аспекты продуктов культуры: ценность, предельная стоимость изготовления дополнительной единицы продукта, соотношение категорий ценности и стоимости.

Творческая деятельность является нестабильной, степень ее уязвимости существенно зависит от подвида культурной индустрии (производство, распространение), сопутствующей экономической деятельности и макроэкономической ситуации в целом. Культурные отрасли оказались очень чувствительными к пандемии COVID-19. Закрытие учреждений культуры (театры, музеи, кинотеатры) повлияло на всю цепочку формирования стоимости – создание, производство, распределение и потребление.

Дальнейшее развитие культурного сектора требует обеспечения доступности финансовых ресурсов, обучения представителей культурного сектора, обеспечения защиты авторских прав и соблюдения интеллектуальной собственности, а также содействие и поддержку в выходе на международные рынки.

Ключевые слова: культурные индустрии; культурный продукт; ценность; экономическая ценность; креативная экономика.

ECONOMIC NATURE OF CULTURAL INDUSTRIES AND THEIR PRODUCTS

Volodymyr I. Kyrylenko,
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economic Theory,
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
ORCID 0000-0002-4950-0378

Tetiana O. Fedorenko,
Postgraduate student
Department of Economic Theory,
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
ORCID 0000-0002-2044-7219

Abstract. The article is devoted to the economic and non-economic impact of the cultural industries on socio-economic growth. Attention is drawing to social development, the creation of new values, products, and national identity formation.

Culture and economics are interdependent and complementary. Culture determines the way society develops, and then as society progresses, new values, new cultural meanings, and products are formed. In a post-industrial society, knowledge, creativity, and skills are added to the standard growth factors. The causality between culture and other variables, such as policy, institutions, and economic development, is two-way.

The research has revealed the economic aspects of cultural products, their demand, and supply aspects. Cultural and creative industries have a specific nature, different from the general trends of industrial production. The main differences are in values concept, the marginal cost of making an additional product copy, and the equivalence of exchange. Another one is newness or difference of cultural product. This aspect significantly distinguishes the cultural sector from the traditional industry model.

We tried to interpret the phenomena of cultural and creative industry dynamics following the world economy. Creative work is unstable and vulnerable to macroeconomic trends. The creative industries have been sensitive to the COVID-19 pandemic. The closure of cultural institutions (theaters, museums, cinemas) affected the entire value chain – creation, production, distribution, and consumption. The crisis has become a catalyst for the digitization of cultural products. In conclusion, the cultural sector requires government support, such as financial resources, export consulting, and the copyright and intellectual property protected in law.

Keywords: cultural industries; cultural product; value; economic value; creative economy.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2021

УДК 005.336.4:005.591.43]:658.114.2
DOI 10.33111/sedu.2021.48.068.079

*Махова Галина Вікторівна**

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРИ ФОРМУВАННІ
СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Стаття присвячена питанням управління інтелектуальною власністю при формуванні та функціонуванні стратегічних партнерств підприємств, зокрема, у разі передачі технологій у межах партнерських відносин. У роботі розглянуто сутність та особливості ліцензування при передачі технологій при формуванні стратегічних партнерств підприємств, визначено причини ліцензування, описано основні переваги та недоліки такого способу використання інтелектуальної власності. Визначено, що для забезпечення успішності функціонування стратегічного партнерства значна увага має бути приділена укладанню ліцензійної угоди, яка може розглядатися як основа партнерської взаємодії. В статті виділено основні етапи процесу ліцензування та описано їх зміст. Визначено особливе значення підготовчого етапу, дослідження підприємства-потенційного партнера та оцінювання перспектив партнерського утворення. Описано зміст основних пунктів ліцензійної угоди. Розглянуто основні аспекти партнерських відносин після укладання ліцензійної угоди.

Ключові слова: стратегічні партнерства; інтелектуальна власність; управління; передача технологій; ліцензування; due diligence; ліцензійна угода.

Вступ. В сучасному економічному світі з високим рівнем глобалізації, конвергенції галузей, інноваційності та діджиталізації змінюються правила конкурентної боротьби. Підприємства вже не вступають у жорстку боротьбу на ринках, а прагнуть взаємовигідно співпрацювати, реалізуючи концепцію «win-win». Це знаходить відображення у зростаючій кількості різноманітних стратегічних партнерств підприємств, які сьогодні багатьма дослідниками розглядаються як ефективний спосіб подолання низки проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування підприємств, доступом до ресурсів, просуванням продукції та послуг. Стратегічні партнерства дають підприємствам можливість полегшеного виходу на нові ринки, досягнення економії за рахунок ефекту масштабу, доступу до технологій, знань тощо.

Дослідженням стратегічних партнерств, особливостей їх формування та функціонування присвячена значна кількість досліджень, зокрема роботи Б. Гаррета та

* **Махова Галина Вікторівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки і підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID: 0000-0002-0298-5857, halyna.makhova@kneu.ua

П. Дюссожа [1], Р. Уелборна [2], Р. Уоллеса [3]. Більшість наукових робіт пов'язані із визначенням характеристик партнерських утворень та їхньою типологією.

Незважаючи на значний науковий інтерес до формування партнерств, питання методичного забезпечення формування та функціонування партнерств на сьогодні є недостатньо опрацьованими. При всій привабливості та перспективності стратегічних партнерств, їх формування та функціонування пов'язано із певними проблемами, які, в першу чергу, стосуються забезпечення ефективного управління партнерством, досягнення результативності партнерського утворення, уникнення опортунізму цілей підприємств-партнерів і запобігання порушенню прав інтелектуальної власності.

Питання дотримання прав на об'єкти інтелектуальної власності є надзвичайно важливим при формуванні партнерських відносин, особливо при спільних науково-технічних розробках, запровадженні технологій, випуску продукції тощо. В науковій літературі при розгляді стратегічних партнерств зазначається, що при їх формуванні передбачається спільне використання ресурсів і результатів, але увага більшою мірою приділяється саме матеріальним, фінансовим, людським ресурсам і результатам у вигляді випуску продукції, частки ринку, прибутку. При цьому однією з переваг формування партнерства є полегшений доступ до знанневих ресурсів інших організацій. Вступ підприємства до партнерства пов'язаний із виникненням протиріччя: з одного боку учасники прагнуть розширити власні знання, з іншого – не втратити накопичені раніше знання, ноу-хау, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Успішність засвоєння знань визначається низкою чинників, серед яких довіра між партнерами, зацікавленість підприємства у спільній діяльності, мотивація персоналу тощо.

Постановка завдання. Не можна залишати поза увагою суто формальні аспекти, пов'язані із врегулюванням питань щодо обміну знаннями, технологіями, ноу-хау, зокрема питань інтелектуальної власності, які надзвичайно гостро постають у стратегічних партнерствах, особливо пов'язаних із технологічними розробками. Інтелектуальна власність включає патенти, корисні моделі, промислові зразки, торгові марки, ноу-хау, які мають бути відповідним чином захищені при вступі підприємства до партнерства, і в той же час сприяти досягненню цілей партнерства, тому питання управління інтелектуальною власністю у партнерській взаємодії підприємств набуває особливого значення.

На перший план виходять проблеми ліцензування для забезпечення ефективного управління інтелектуальною власністю підприємств-партнерів при здійсненні спільної діяльності задля досягнення встановлених стратегічних цілей. При цьому необхідно враховувати, що ліцензії на ноу-хау та комерційні таємниці відрізняються від ліцензій на патенти, товарні знаки, промислові зразки, оскільки ноу-хау з позиції ліцензування є компонентом, який співіснує з іншими правами інтелектуальної власності або ж відокремлений від них. Ліцензії на ноу-хау розкривають як виконати певні задачі, які без такої інформації виконати неможливо. Вони зазвичай супроводжуються угодами про нерозголошення або ж ліцензуванням патентів. Умови ліцензування впливають на формат партнерства, спосіб взаємодії його учасників, її тривалість. Також слід чітко розділяти ліцензування

та уступку прав, яка передбачає, що власник інтелектуальної власності втрачає права власності на неї.

У даній роботі розглянемо особливості ліцензування при передачі технологій. Передача технологій одним партнером іншому може бути безпосередньо базисом стратегічного партнерства, може бути складовою частиною спільної діяльності, яка охоплює також інші функціональні сфери (спільне виробництво, маркетинг, збут). Визначення умов передачі технологій на етапі формування стратегічного партнерства є принципово важливим питанням. Умови передачі не зводяться до встановлення фінансових параметрів співпраці, а визначають цілу низку правових, організаційних аспектів, пов'язаних із взаємодією партнерів – підтримка, навчання, звітність, дії у випадку правопорушень, форс-мажори, вихід партнеру з угоди, припинення терміну її дії, тощо. Ці питання відображаються у ліцензійній угоді, яка у разі передачі технологій одним партнером іншому стає основою формування партнерських відносин. Ліцензування являє собою надзвичайно складну сферу підприємницької діяльності, яка вимагає досвіду у веденні переговорів, забезпечення контролю якості, розуміння організації виробничих процесів та маркетингу, а також знань у сфері договірних прав.

Метою даної роботи є визначення особливостей ліцензування технологій при формуванні стратегічних партнерств. Завданнями роботи є визначення сутності ліцензії у партнерських утвореннях; ідентифікація переваг і недоліків ліцензування у партнерствах; опис порядку процедури ліцензування та характеристика кожного з її етапів.

Результати. Ліцензія в контексті управління інтелектуальною власністю являє собою договір, на основі якого власник прав інтелектуальної власності (ліцензіар) дозволяє іншій особі (ліцензіату) вести діяльність, яка б у разі відсутності ліцензії призвела до порушення законних прав ліцензіара на інтелектуальну власність. Умовою ліцензування є наявність у ліцензіара знання або інформації (зазвичай технічного характеру), які мають господарську цінність, при цьому ліцензіар має виключне право на передачу об'єктів інтелектуальної власності ліцензіату для їх подальшої комерціалізації [4]. Для успішного оформлення видачі/отримання ліцензії необхідна ретельна підготовка, яка передбачає проведення переговорів, складання та підписання ліцензійного договору тощо.

Ліцензування технологій у стратегічних партнерствах передбачає, що одна сторона здійснює licensing-in (вхідне ліцензування) – отримує ліцензію на технології ззовні, інша – licensing-out (вихідне ліцензування) – передає технологію партнеру для виробництва продукції або ж для подальшого її розвитку. Можливий також варіант перехресного ліцензування (cross-licensing) – сторони надають ліцензії на свої технології одна одній [5].

Існує підхід, відповідно до якого розрізняють ліцензування методом «батога» та «пряника». Метод «батога» передбачає, що використання зареєстрованої інтелектуальної власності без ліцензії є правопорушенням, що призводить до судових позовів. Метод «пряника» передбачає появу додаткових переваг, що надаються ліцензіаром ліцензіату при ліцензуванні (наприклад, ноу-хау, керівництва тощо) [5].

Найчастіше причиною ліцензування технологій називають можливість монетизації технологій, які компанія використовує неповною мірою. Ліцензування має низку потенційних переваг, а саме:

- сприяння проникненню на нові ринки, використання нових каналів збуту, які можуть бути недоступні, без суттєвих витрат;
- отримання досвіду, можливостей, навиків ліцензіата для комерціалізації інтелектуальної власності, особливо, якщо компанія не має достатніх ресурсів для самостійного виводу продукту на ринок;
- можливість доступу до покращень технологій ліцензіатом без витрат на дослідження та розробки;
- доступ до нових технологій або нейтралізація блокуючих патентів за допомогою перехресного ліцензування;
- перетворення конкурента на партнера уникаючи судових справ і знижуючи ризик їх виникнення в майбутньому;
- для ліцензіата можливість отримання технологій без суттєвих витрат часу та коштів і, відповідно, отримання доступу до нових ринків або каналів дистрибуції;
- можливість виробництва ліцензіатом продукції вищої якості та під відомою торговою маркою [6].

Беззаперечно, існує і низка недоліків, ризиків і загроз, пов'язаних із ліцензуванням, зокрема це:

- ймовірність створення конкурента - при вихідному ліцензування можлива ситуація, в якій ліцензіат має ефективнішу стратегію виходу на ринок, його продукту віддають перевагу споживачі, відповідно ліцензіар може втратити роялті та частку ринку;
- значний рівень залежності ліцензіара від можливостей, здатностей, потенціалу ліцензіата, особливо у випадку виключної ліцензії;
- ліцензіат може спробувати використовувати технології ліцензіара після закінчення терміну дії їх захисту (для патентів) або ж припинення дії ліцензії;
- втрата контролю над технологіями, інтелектуальною власністю;
- зменшення вартості компанії - особливо актуально для компаній, які надають ліцензії на використання торгових знаків. У разі продажу неякісних ліцензійних товарів або надання послуг ліцензіатом, можливий негативний вплив на гудвіл ліцензіара, його імідж;
- загроза судових процесів - у деяких юрисдикціях ліцензіар може нести відповідальність за продукт, виготовлений ліцензіатом під маркою ліцензіара;
- високий рівень виплат роялті ліцензіару, особливо, коли ліцензіат використовує технології для розширення лінійки власних продуктів або розширення ринку;
- ліцензування «незрілих» технологій – ліцензіат отримує ліцензію на використання технології, яка потребує суттєвого доопрацювання та вдосконалення для комерційного використання;
- підвищення рівня залежності бізнесу ліцензіату від зовнішніх технологій;
- обмеження потенціалу зростання ліцензіата при прийнятті жорстких вимог та обмежень ліцензії [3, 6].

Компанії мають ретельно оцінити всі переваги та загрози, які несе ліцензування як технологій, так і торгових марок, і на основі такого аналізу приймати рішення про доцільність ліцензування. Прийняття рішення на користь ліцензування передбачає у майбутньому низку робіт, що можуть бути представлені такими етапами:

- 1) підготовка до ліцензування;
- 2) переговори щодо ліцензійної угоди;
- 3) укладання ліцензійної угоди;
- 4) управління відносинами партнерів при реалізації ліцензійної угоди.

Розглянемо стисло сутність кожного з етапів.

Можна виділити дві складові етапу підготовки до ліцензування: оцінка власного бізнесу, компанії в контексті ліцензування та оцінка потенційного партнера. Оцінка власного бізнесу має включати: оцінку інтелектуальної власності, по відношенню до якої планується видача ліцензії; визначення цілі ліцензування; ідентифікацію типу ліцензії; збір і підготовка документації щодо інтелектуальної власності (патентна документація, звіти по результатам досліджень і т.д.).

Оцінка власного бізнесу в контексті майбутнього ліцензування технологій може базуватися на проведенні аудиту інтелектуальної власності, який передбачає виявлення, опис та аналіз всіх об'єктів інтелектуальної власності, якими володіє та користується підприємство та розробкою на цій основі відповідних стратегій [7].

Щодо оцінки партнеру, будь-яка угода пов'язана із формуванням стратегічного партнерства, злиттям, поглинанням, спільною діяльністю компаній передбачає проведення процедури *due diligence*, яка в найзагальнішому розумінні представляє незалежний збір об'єктивної інформації та експертну всебічну оцінку діяльності компанії або ж «забезпечення належної сумлінності». Зазвичай про *due diligence* говорять у разі злиттів і поглинань, у контексті досліджуваного питання виділяють *IP due diligence* – перевірку та оцінку саме інтелектуальної власності партнерів. Ключовим питанням проведення *due diligence* є використання адекватної релевантної інформації, яка б максимально повно розкривала питання, важливі для учасників угоди. В контексті питань управління інтелектуальною власністю, зокрема ліцензування технологій, у стратегічних партнерствах такими питаннями є:

- належність прав власності на патенти; перевірка
- аналіз формули патенту або патентної заявки для перевірки валідності та адекватності прав, що пропонуються ліцензією;
- забезпеченість ефективного патентного захисту на всіх відповідних ринках;
- наявність третіх осіб, що претендують на права по даним патентам;
- переваги від використання запатентованої технології – зниження витрат, підвищення продуктивності, інші переваги;
- відповідність ліцензійної угоди бізнес-цілям її учасників, її економічна та стратегічна цінність;

- потреба в додаткових правах інтелектуальної власності для повної реалізації запатентованої технології (блокуючи патенти); необхідність в інших патентах;

- альтернативи ліцензійній угоді – які технології доступні, наскільки вони поступаються запатентованій технології.

Для отримання такої інформації може бути використана патентна (національні та міжнародні бази даних патентів та патентних заявок) та непатентна інформація (NPL – non-patent literature), яка включає публікації в періодичних джерелах, Інтернет, ринкові огляди, відкриту інформацію про підприємство та його продукцію, рекламні матеріали, матеріали виставок і конференції, звіти державних організацій тощо.

Due diligence також включає оцінку технологій, яка може бути здійснена доходним, витратним або ринковим методом.

Due diligence дозволяє не лише оцінити інтелектуальну власність партнерів, але й визначити ризики, пов'язані з її використанням (переоцінка об'єктів інтелектуальної власності, порушення прав третіх осіб тощо). Результати проведення due diligence відображаються у відповідному звіті, який дає максимально повний опис зазначених вище питань.

Наступним етапом є переговори, метою яких є встановлення взаємно вигідних відносин – «win-win». Для успішних переговорів важливим є розуміння цілей, потреб, внутрішньої організації та стратегій обох сторін. В ході переговорів виникають принципові питання, які вимагають поступок сторін і важливим є досягнення балансу інтересів, а не підписання угоди заради угоди.

Процес переговорів складається з таких фаз, як підготовка, обговорення, пропозиція, торги та укладання угоди. Підготовка є найважливішою фазою переговорів, саме її рівень багато в чому визначає результативність угоди. На етапі підготовки встановлюються цілі бізнесу та визначається, як угода про ліцензування допоможе їх досягти; формується команда, до складу якої входять фахівці у сфері права, фінансів, технологій – їхні ролі та відповідальність мають бути чітко визначені та до кожного доведена загальна мета переговорів; визначення ключових аспектів, які мають бути покриті ліцензійною угодою, та позицій сторін по кожному пункту угоди. Фаза переговорів передбачає, що ліцензіар визначає переваги та можливості, що забезпечуються ліцензійною технологією, а потенційний ліцензіар аналізує інформацію та документацію на умовах конфіденційності (угоди про конфіденційність/секретність – стандартна практика у перемовинах щодо формування партнерств, ліцензування технологій тощо). На етапі пропозицій сторони досліджують можливі відносини та визначають принципові позиції угоди, перевіряються припущення, встановлюються стратегічні цілі та ідентифікуються границі відносин. Фаза торгів передбачає вирішення питань, пов'язаних із умовами ліцензії та відповідної плати за користування нею, діями партнерів у разі змін умов функціонування компаній і т.д.

Результати цієї фази відображаються у пунктах ліцензійної угоди (табл. 1).

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПУНКТИ ЛІЦЕНЗІЙНОЇ УГОДИ ПРИ ФОРМУВАННІ
СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ**

Пункт угоди	Зміст пункту
Ідентифікація сторін	Чітке визначення хто є ліцензіатом, хто є ліцензіаром із зазначенням адрес, юрисдикції, реєстрації.
Визначення	Чітке визначення основних понять угоди, в першу чергу: - ліцензійні патенти, конфіденційна інформація, ноу-хау – «ті, на які розповсюджується ліцензія»; - ліцензійні продукти – «ті, які можуть бути вироблені, використані, запропоновані для продажу, імпорту ліцензіатом у відповідності до умов ліцензії»; - територія – «де товар може бути використаний»
Предмет ліцензії	Визначення предмету ліцензування: - права інтелектуальної власності – всі права, що належать компанії по відношенню до патентів або патентних заявок, патентів, що можуть бути отримані, перевидані, повторних експертиз, продовжень патентів, що відносяться до технологій компанії; - технологічні права – всі права, що належать компанії або контролюються нею щодо технологічної інформації, ноу-хау, процесів, процедур, методів, формул, протоколів, програмного забезпечення, креслень і т.д., що відносяться до технології компанії, але не покриваються правами інтелектуальної власності і є необхідними для практики та повного використання винаходу в будь-який час визначений або заявлений правами інтелектуальної власності
Ступінь та охоптя ліцензійних прав	Зазначення типу ліцензії – виключна, невиключна, одинична, що визначає кількість ліцензіатів, розподіл ризиків та винагород
Сфера використання	Обмеження ліцензіата щодо використання та розповсюдження технологій
Територія	Визначення географічної території дії ліцензії
Технічна підтримка	Залежно від типу технології, що передається, передбачається угода про забезпечення ліцензіату технічної підтримки у вигляді документації, даних, експертизи, навчання, консультацій
Плата за ліцензію	Плата за ліцензію може бути у вигляді паушального платежу (єдиноразовий платіж, що здійснюється зазвичай при підписанні угоди) та роялті (регулярний платіж ліцензіару, що відображає використання технологій ліцензіатом); багато ліцензій містять обидва типи платежів

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Також у ліцензії можуть бути описані такі пункти: дата набуття чинності, що є особливо важливим у разі необхідності реєстрації, підтвердження, дозволу іноземної держави; можливості та умови видачі ліцензіатом субліцензій (кому може надаватися, які права можуть надаватися, рівень контролю і т.д.); удосконалення технології – що саме є удосконаленням технології і які з них охоплені ліцензією; можливості передачі/переуступки прав; дії у випад-

ку порушень (використання третіми сторонами технології без дозволу або ж використання технологій, права на які заявляє третя сторона); питання оподаткування; дії сторін у разі виникнення форс-мажорних обставин, розв'язання спорів і низка інших.

Підписання ліцензійної угоди передбачає формування довгострокових взаємовигідних відносин між сторонами. Для отримання вигід усіма сторонами необхідно, щоб вони виконали свої зобов'язання відповідно до угоди.

Ключовими питаннями при управлінні відносинами у ліцензійній угоді є:

- технічна підтримка – суттєво зменшує час, що потрібний ліцензіату для введення технологій у виробництво, відповідно, ліцензіат скоріше починає отримувати дохід, а ліцензіар – роялті. Технічна підтримка вимагає певного ресурсного забезпечення з боку ліцензіара – візити та навчання, консультації, вирішення проблем, пов'язаних із комерційним використанням технологій та продажем ліцензованої продукції;

- матеріальні предмети – має бути визначено, яким чином ліцензіар буде виставляти рахунки та збирати плату за будь-яке обладнання, що продано ліцензіату, а також креслення, керівництва з експлуатації, виробничі специфікації, випробувальне обладнання або прилади, що постачаються ліцензіаром ліцензіату. Такі збори можуть бути застосовані для кількості, що перевищує встановлену в угоді та отримуються без додаткових плат;

- звітність – зазвичай ліцензіар надсилає звітність щоразу сплачуючи роялті, але у випадках, коли роялті сплачується на відносно постійній основі, звіти можуть надсилатися із певною визначеною періодичністю – щоквартально, щорічно. У звітах повно та точно має відображатися фінансова та виробнича інформація, пов'язана із виробництвом, продажем, використанням, поверненням продукції, що виготовляється/продається по ліцензії;

- аудит – ліцензіар має право на проведення періодичних перевірок, спрямованих на визначення невідповідності між сумою фактичних роялті та тих, що ліцензіар мав отримати.

Важливим питанням у взаємовідносинах партнерів є припинення дії ліцензії внаслідок закінчення визначеного угодою терміну або ж закінчення дії патенту, внаслідок рішення суду або іншого відповідного органу, внаслідок передчасного припинення з ініціативи однієї із сторін. Ключовими моментами є визначення того, що відбувається із ноу-хау та конфіденційною інформацією після припинення дії ліцензії та що відбуватиметься із субліцензіями. Ці питання мають бути передбачені на етапі переговорів і відповідним чином висвітлені у ліцензійній угоді.

Висновки. Отже, при формуванні стратегічних партнерств питання управління інтелектуальною власністю є надзвичайно актуальними, особливо якщо партнерство пов'язане із спільним використанням технологій, їх передачею тощо. Учасники партнерства мають захистити свої права інтелектуальної власності при цьому максимально ефективно використовуючи їх.

У науковій літературі розкриваються загальні рекомендації щодо формування стратегічних партнерств, управління ними, але безпосередньо питання мето-

дичного забезпечення на сьогодні не достатньо розроблені. Тому необхідно визначити як саме підприємства-учасники партнерства можуть будувати свої відносини із врахуванням прав інтелектуальної власності.

При передачі технології ключовим питанням є укладання ліцензійної угоди, яка висвітлює та регулює всі питання взаємодії партнерів у цій сфері та забезпечує ефективне управління партнерськими взаємовідносинами. Укладання ліцензійної угоди вимагає ретельної підготовки та аналізу як власного бізнесу, прав інтелектуальної власності, стратегічних цілей та ідентифікації того, як з використанням інтелектуальної власності ці цілі можуть бути досягнуті, так і проведення ретельного відбору та оцінки потенційного партнера, проведення процедури due diligence для встановлення відповідності партнера та його цілей, можливостей і ресурсів цілям майбутнього ліцензіара. Особлива увага має приділятися дослідженням прав інтелектуальної власності задля уникнення порушень у майбутньому. Кожен пункт ліцензійної угоди має бути ретельно опрацьований після детального аналізу діяльності всіх партнерів, їхніх перспектив, стратегічних цілей та можливостей їх досягнення.

Питання стратегічної та економічної ефективності переходять у площину юридичних аспектів, але визначення всіх аспектів ліцензування, починаючи від предмету ліцензування, обсягу ліцензійних прав, території та терміну їх дії, розміру ліцензійних платежів до відносин партнерів після закінчення терміну ліцензії забезпечує збереження та захист прав інтелектуальної власності, що в кінцевому підсумку відображається на економічній ефективності підприємства. Ліцензійна угода охоплює технологічні, організаційні, фінансові, економічні, правові аспекти партнерських відносин і потребує зваженого підходу до її розробки, залучення відповідних фахівців.

Задля ефективної співпраці партнери мають у повному обсязі реалізовувати свої зобов'язання. Відносини партнерів під час дії ліцензійної угоди являють собою основу для досягнення стратегічних цілей. Відповідно, необхідно визначити як буде здійснюватися комунікація між партнерами, яка буде використовуватися звітність, яка її періодичність, як здійснюється контроль виконання партнерських зобов'язань і т.д.

Пунктом, що потребує особливої уваги, є завершення дії ліцензії та взаємовідносин ліцензіара та ліцензіата після цього. Зокрема, актуальними є питання щодо визначення параметрів, за допомогою яких можна оцінити відповідність партнера власним цілям і перспективність партнерської взаємодії. Ці питання та питання оцінки ефективності партнерської взаємодії на основі ліцензійних угод потребують подальших досліджень.

Література

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002. 332 с.
2. Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе. М.: Вершина, 2004. 327 с.

3. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. М.: Добрая книга, 2005. 288 с.
4. Управление научной интеллектуальной собственностью и инновационным процессом на раннем этапе в странах с переходной экономикой. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_transition_2.pdf (дата звернення 6.04.2021).
5. Successful Technology Licensing. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo_pub_903.pdf (дата звернення 6.04.2021).
6. Hickey T., Barrow W., Harris Ch. The Pros And Cons Of Licensing Technology. URL: mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf (дата звернення 6.04.2021).
7. Вострякова В. Ю., Махова Г. В. Аудит об'єктів інтелектуальної власності як інструмент розробки стратегічних рішень компанії. *Економіка та підприємництво*. 2020. №45. С. 122-135.

References

1. Harrett, B., Diussozh, P. *Stratehicheskiye aliansy*. [Strategic alliances]. Moscow: INFRA-M, 2002. [in Russian].
2. Uelborn, R. *Delovye partnerstva: kak preuspet v sovместnom byznese*. [Business partnerships: how to be success in joint business]. Moscow: Vershyna, 2004. [in Russian].
3. Uolles, R. L. *Stratehicheskiye aliansy v byznese. Tekhnolohyy postroenyia dolhosrochnykh partnerskykh otnoshenyi y sozdaniya sovместnykh predpriyatiy* [Strategic alliances in business. Technologies of creation of long-term partner relations and joint ventures]. Moscow: Dobraia knyha, 2005. [in Russian].
4. Upravlenye nauchnoi yntellektualnoi sobstvennostiu y ynnovatsyonnim proetsssom na rannem etape v stranakh s perekhodnoi ekonomykoj. [Management of scientific intellectual property and innovation process on early stage in countries with transition economy]. Official site of the World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_transition_2.pdf (accessed 6.04.2021). [in Russian].
5. Successful Technology Licensing. Official site of the World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo_pub_903.pdf (accessed 6.04.2021).
6. Hickey, T., Barrow, W. and Ch. Harris. The Pros And Cons Of Licensing Technology. <https://mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf> (accessed 6.04.2021).
7. Vostriakova, V. Iu. and H. V. Makhova. “Audyт obiektiv intelektualnoi vlasnosti yak instrument rozrobky stratehichnykh rishen kompanii.” [“Audit of intellectual property as a tool for developing strategic decisions of the company”]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, No. 45 (2020): 122-135. [in Ukrainian].

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Махова Галина Викторовна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры бизнес-экономики
и предпринимательства,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-0298-5857

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления интеллектуальной собственностью при формировании и функционировании стратегических партнерств предприятий, в частности, в случае передачи технологий в пределах партнерских отношений. В работе рассматривается суть и особенности лицензирования при передаче технологий при формировании стратегических партнерств, определяются причины лицензирования, описаны основные преимущества и недостатки такого способа использования интеллектуальной собственности. Определено, что для обеспечения успешности функционирования стратегического партнерства значительное внимание должно быть уделено заключению лицензионного соглашения, которое может рассматриваться как основа партнерского взаимодействия. В статье выделены основные этапы процесса лицензирования и описано их содержание. Определено особое значение подготовительного этапа, исследования предприятия-потенциального партнера и оценивания перспектив партнерского образования. Описано содержание основных пунктов лицензионного соглашения. Рассмотрены основные аспекты партнерских отношений после заключения лицензионного соглашения.

Ключевые слова: стратегические партнерства; интеллектуальная собственность; управление; передача технологий; лицензирование; due diligence; лицензионное соглашение.

METHODIC PRINCIPLES OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN THE FORMATION OF ENTERPRISES' STRATEGIC PARTNERSHIPS

Halyna V. Makhova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Business Economics and Entrepreneurship,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0002-0298-5857

Abstract. The article is dedicated to the issues of intellectual property management in the strategic partnerships of enterprises. Intellectual property is type of partner contributions in partnership, but important

question is its appropriate use and protection. In case of joint use of technologies of technological transfer companies use licensing, which allows realize interests of partnership's participants and aim their goals in efficient way. Licensing requires careful analysis of both own interests, possibilities and potential partner, carrying out works related to the preparation, concluding an agreement and its realization. In the article stages of preparation and design of agreement are described. On the first stage procedure of due diligence is necessary for evaluation of partner and identification of prospect of partner activity. It is noticed that during negotiations partners should describe all aspects of further activity, their obligations, rights and responsibility. Attention is paid for content of license agreement and its points. In particular, licensing subject, main terms and conditions of license should be clearly defined. Important part of agreement is point about sphere of using licensing technology and its territorial area. Agreement provides terms of payment (lump, royalty or both) and technical support from licensor. The article states that agreement should be oriented on definition of actions which are basic of partnership and provide its functioning. Terms of technical support, audit, and information transfer should be highlighted in license agreement. It is noted that agreement should predict partners' relations after its expiration and define how know-how, confidential information, sub-licenses will be managed.

Keywords: strategic partnership; intellectual property; management; technology transfer; licensing; due diligence; license agreement.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2021

УДК 330.131.5-047.44:005.8
DOI 10.33111/sedu.2021.48.080.095

*Азьмук Любов Анатоліївна**
*Щербатюк Олена Миколаївна***

ОЦІНКА ВИГІД І ВИТРАТ СУСПІЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Анотація. У статті розглянуто інструментарій оцінювання результативності проєктів суспільного сектору, успішна реалізація яких є запорукою підвищення добробуту суспільства та його розвитку. Предметом дослідження є аналіз ефективності суспільного проєкту, метою – виявлення особливостей використання методу аналізу вигід і витрат при оцінці та обґрунтування рекомендацій щодо його практичного застосування на прикладі Київ Boguspol Express. Завдання дослідження полягають в оцінці ефективності конкретного суспільного проєкту з використанням даного методу, виявленні та наданні рекомендацій щодо подолання його обмежень. Для реалізації цих завдань використано методи емпіричного і теоретичного дослідження. Визначено, що основна специфіка аналізу вигід і витрат суспільних проєктів полягає у необхідності визначення та використанні особливих прийомів ідентифікації базових показників оцінки вигід і витрат: надлишків споживачів і виробників, незворотних та альтернативних витрат, зовнішніх ефектів тощо.

Ключові слова: суспільний проєкт; вигоди; витрати; надлишок споживачів; незворотні витрати; зовнішні ефекти; альтернативні витрати.

Вступ. В умовах проголошеного курсу на інтеграцію до Європейського союзу та інноваційний розвиток України актуальність питання стимулювання розробки та реалізації суспільних проєктів в країні є незаперечною. Важливість реалізації таких проєктів виявляється у збільшенні добробуту суспільства, сприянні економічному зростанню та накопиченню капіталу, підвищенні конкурентоздатності національної економіки [1]. Варто відзначити, що суспільні проєкти часто характеризуються від'ємною прибутковістю, а відтак грошові потоки не генерують комерційний ефект. Тому в світлі реформаторських тенденцій, які простежуються останнім часом, є підстава говорити про необхідність подальшого розвитку методології оцінки ефективності суспільних проєктів, яка є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо ефективного розподілу обмежених публічних ресурсів та спрямування інвестицій у найзатребуваніші сектори економіки.

* Азьмук Любов Анатоліївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0001-8100-9987, liubov.azmuk@kneu.ua

** Щербатюк Олена Миколаївна — канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», ORCID: 0000-0002-8484-0298, olena.shcherbatiuk@kneu.ua

Методологія оцінки суспільних проєктів становить науковий інтерес для багатьох дослідників, як зарубіжних, так і вітчизняних. Їхні роботи присвячені різним аспектам управління суспільними проєктами, зокрема, розробці системи методів, які базуються на аналізі вигід і витрат, адаптації методології застосування аналізу вигід і витрат для різних секторів економіки, рекомендаціям щодо скорочення розриву між теорією і практичним застосуванням інструментів аналізу, ідентифікації та вимірюванню соціальних ефектів від реалізації публічних проєктів, обґрунтуванню дисконтної ставки, порівнянню, визначенню особливостей та обмежень методів аналізу ефективності суспільних проєктів тощо. Необхідно відзначити, що для оцінки проєктів публічного сектору розроблені спеціальні методики, як такі, що використовуються у вітчизняній практиці (Методика проведення державної експертизи інвестиційних проєктів [2]), так і методики оцінки зарубіжних спеціалістів, зокрема, методика, рекомендована Європейською Комісією (Guide to Cost-Benefit Analysis of investment projects, 2008 [3]).

Постановка завдання. Незважаючи на досить ґрунтовні дослідження вчених з даної проблематики, в їх роботах недостатньо приділено уваги практичним аспектам такої оцінки з урахуванням наявних проблем і способів їхнього подолання. Крім того, в методології оцінки суспільних проєктів дискусійним залишається низка питань, які стосуються, зокрема, проблеми грошової оцінки вигід, ідентифікації зовнішніх ефектів, коректного визначення ставки дисконтування суспільних вигід і витрат тощо.

Класичним методом для оцінки ефективності суспільних проєктів публічного сектору економіки визнано метод аналізу вигід і витрат (cost-benefit analysis – CBA), який здійснюється шляхом порівняння вигід (соціальних ефектів або результатів), що оцінюються у грошовому вимірі, і здійснених витрат. Цей метод є базою для прийняття проєктних рішень, оскільки він дає можливість ідентифікувати бажаний результат проєкту, час і місце виявлення позитивних його результатів, порівняти і підсумувати суспільні вигоди і витрати різного типу, порівняти результати конкретного суспільного проєкту з результатами інших альтернативних проєктів.

Згодом було розроблено і запропоновано інші методи, а саме: метод аналізу витрати-результативність (Cost-effectiveness analysis – CEA), метод аналізу витрати-корисність – CUA (cost-utility analysis), метод аналізу витрати-зважена результативність – wCEA (weighted cost-effectiveness analysis) [1]. У той же час аналіз витрати-ефективність та аналіз витрати-корисність є найпоширенішими методами аналізу альтернативних суспільних проєктів, для яких неможливо або ускладнено визначення вигід у грошовому вимірі [4, с. 454]. Аналіз витрати-ефективність порівнює (взаємно виключає) альтернативи на основі відношення їхніх витрат до єдиного якісного негрошового показника вигід. Аналіз витрати-корисність також пов'язує витрати з єдиним показником вигід, проте цей показник складається з, як правило, двох категорій вигід, що відбивають якість і кількість (наприклад, роки життя з коригуванням на якість життя – quality-adjusted-life-years, QALY [1; 4, с. 454]. Негрошова оцінка вигід суспільних проєктів являє собою досить вагомим обмеження даних методів, унеможливорює або ускладнює

оцінку окремих впливів та обумовлює те, що метод аналізу вигід і витрат залишається найпоширенішим у використанні.

Мета статті полягає у виявленні особливостей та обмежень методу аналізу вигід і витрат для оцінки ефективності суспільних проєктів та обґрунтування рекомендацій щодо його практичного застосування на прикладі проєкту Kyiv Boryspil Express.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

— визначити особливості методології аналізу ефективності проєктів суспільного сектору, заснованої на порівнянні вигід і витрат, виділити її обмеження та складнощі застосування;

— проілюструвати використання вищезазначеної методології на матеріалах проєкту Kyiv Boryspil Express;

— узагальнити існуючі підходи щодо подолання обмежень методу аналізу вигід і витрат та надати відповідні практичні рекомендації;

— оцінити ефективність конкретного суспільного проєкту та проаналізувати його ризикованість.

У дослідженні використовувалися методи як емпіричного, так і теоретичного дослідження: абстрагування – при визначенні сутності методів оцінки суспільних проєктів; порівняння – для виявлення переваг та обмежень при дослідженні методології аналізу ефективності проєктів публічного сектору; аналізу – при визначенні показників оцінки вигід і витрат та ефективності проєкту Kyiv Boryspil Express; формалізації та ідеалізації – при побудові моделі і визначенні величини незворотніх витрат; узагальнення – при аналізі накопиченого досвіду щодо застосування методології аналізу ефективності проєктів публічного сектору; економетричні методи – при прогнозуванні обсягу перевезень і проєктної виручки; опитування – при визначенні цінової еластичності попиту на проєктні послуги; математичної статистики – при визначенні ризикованості проєкту.

Результати. Здійснено аналіз вигід і витрат суспільного проєкту Kyiv Boryspil Express – спеціалізованого залізничного експрес-потягу цілодобового швидкісного пасажирського сполучення між залізничною станцією Київ-Пасажирський і міжнародним аеропортом «Бориспіль» [5]. Необхідно відзначити, що в практиці підготовки та обґрунтування проєктних рішень як базу оцінювання проєкту заведено розглядати різницю між усіма вигодами, що генеруються цим проєктом, та витратами, понесеними в ході його реалізації, або грошовий потік. При обґрунтуванні суспільних проєктів використовується низка принципів визначення грошового потоку, яким відповідають певні складнощі та обмеження використання.

1. Показники, які традиційно використовуються для оцінки проєктних витрат і вигід, часто не можуть бути ефективними індикаторами суспільної вартості проєктів. Це пояснюється неможливістю повною мірою врахувати в ринкових цінах суспільні витрати та вигоди, що виникають при виробництві та споживанні товарів. Коректна оцінка чистої суспільної вартості проєктів вимагає розрахунку та використання так званих базових показників: надлишку споживачів, надлишку виробників, державних доходів, альтернативних витрат тощо. Отже, аналіз вигід і

витрат допомагає оцінити, чи є проєкт ефективним з точки зору підвищення соціального добробуту. Дійсно, на досконало конкурентних ринках сукупні суспільні вигоди економічного курсу визначаються як сума чистої виручки, отриманої в результаті здійснення цього курсу, і одержуваної зміни в суспільному надлишку. Проте на ринках із недосконалою конкуренцією існують труднощі при коректному визначенні змін у суспільному надлишку через існування монополій, інформаційної асиметрії, зовнішніх ефектів, тому постає питання про необхідність оцінки незворотних витрат [4, с. 78].

При оцінці чистої виручки від проєкту відправною точкою розрахунків слугує обсяг перевезень Київ Boryspil Express. Якщо враховувати, що за два місяці роботи, з 30 листопада 2018 р. до 30 січня 2019 р., Київ Boryspil Express перевіз понад 105 тис. пасажирів [6], то обсяг пасажиропотоку у 2018 р. становив 51 тис. пасажирів (табл. 1). Насьогодні потяги «Київ Бориспіль Експрес» здійснюють 27 пар рейсів на добу, кількість місць пасажирів у рейковому автобусі – 81 місце. Всього курсує за розкладом 4 рейкових автобуси. Отже, у 2019 році пасажиропотік склав 1575 тис. чол. У подальших розрахунках враховано планові (за розрахунками ПАТ «Укрзалізниця» станом на кінець I кварталу 2018 р.) показники результативності проєкту «Київ Boryspil Express» (табл. 2), динаміку пасажиропотоку АП «Бориспіль» протягом 2002 – 2020 рр. (табл. 3), а також середній відсоток трансферних пасажирів аеропорту (20 %). Залежність зміни показника пасажиропотоку від фактору часу описується таким рівнянням ($R^2=0.875$):

$$y=523.67t-6152.27f+854.1, \quad (1)$$

де t – порядковий номер року проєкту; f – фіктивна змінна для врахування впливу встановлення карантинних обмежень для запобігання поширенню COVID-19.

2. При обґрунтуванні проєкту мають бути враховані всі ресурси, що створюють його вигоди. Поїздка Київ Boryspil Express є доступнішою, ніж таксі і навіть автобус. Дійсно, коли вирішувалося, яку ціну необхідно встановити за квиток, перш за все враховувалася купівельна спроможність потенційних пасажирів, адже це соціальний проєкт. За підрахунками в «Укрзалізниці», за перші 2 місяці експлуатації "Експресу" пасажирів витратили на 26 млн гривень менше, ніж якби вони скористалися таксі [6]. При підрахунках прогнозних значень економії споживачів варто орієнтуватись на середню суму поїздки на таксі з м. Київ в аеропорт і з аеропорту до м. Київ у розмірі 300 грн (табл. 1).

3. Будь-який суспільний проєкт передбачає наявність альтернативних витрат. При цьому прямі бюджетні витрати на придбання ресурсів не завжди ідентичні теоретичним альтернативним витратам. При оцінці альтернативних витрат важливо враховувати такі особливості ринків, як значні або незначні цінові ефекти, ефективна або неефективна ринкова структура, що дозволить спрогнозувати приріст або додаткові втрати у суспільному надлишку.

Таблиця 1

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ВИДІ ВІТРАТ ПРОЄКТУ КУІВ BORYSPIL EXPRESS

Показники	Роки												
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Інвестиції, тис. грн.	(580,000)												
2. Вручка, тис. грн.	4,160	125,971	213,600	130,240	144,880	159,600	174,240	188,880	204,320	218,240	232,880	247,520	262,240
3. Економія у споживач, тис. грн.	3,813	115,474	195,800	119,387	132,807	146,300	159,720	173,140	187,293	200,033	213,473	226,893	240,387
4. Економія часу споживач, тис. грн.	546	16,530	28,029	17,091	19,012	20,943	22,864	24,786	26,812	28,638	30,559	32,480	34,412
5. Неворотні витрати, тис. грн.	(316)	(9,582)	(16,248)	(9,907)	(11,020)	(12,140)	(13,254)	(14,367)	(15,542)	(16,601)	(17,714)	(18,828)	(19,947)
6. Негативний зовнішній ефект, тис. грн.	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)	(59,262)
7. Поточні витрати, тис. грн.	3,110	94,163	159,666	97,354	108,298	119,301	130,244	141,188	152,729	163,134	174,078	185,021	196,024
8. Обсяг перевезень, тис. осіб	52	1,575	2,670	1,628	1,811	1,995	2,178	2,361	2,554	2,728	2,911	3,094	3,278
9. Алгоритмічні витрати		48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333
6. Грошовий потік	(634,169)	143,301	250,587	148,527	166,451	184,473	202,397	220,321	239,225	256,268	274,192	292,116	310,138
7. Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконту 26,87%, в т.ч. премія за ризик 10%)	1,0000	0,7882	0,6213	0,4897	0,3860	0,3042	0,2398	0,1890	0,1490	0,1174	0,0926	0,0730	0,0575
8. Дисконтований грошовий потік	(634,169)	112,951	155,683	72,733	64,247	56,123	48,535	41,643	35,640	30,093	25,378	21,311	17,834
9. Кумулятивний дисконтований грошовий потік	(634,169)	(521,218)	(365,535)	(292,803)	(228,556)	(172,433)	(123,899)	(82,256)	(46,616)	(16,523)	8,855	30,167	48,001

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

ПЛАНОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЄКТУ

Показник	Значення
1. Частка ринку перевезень, яку займе рейсовий автобус*, %	35
2. Річний пасажиропотік через рейсовий автобус**, млн осіб	2,67
3. Робочий парк рейсових автобусів	2 од. PESA 630m 6 од. PESA 620m 1 од. PESA 620m
4. Вартість квитка, грн	80,00
5. Річна виручка, млн грн	214,16

* На основі аналізу залізничного сполучення аеропортів у столицях Європи.

** Річний пасажирообіг АП «Бориспіль» складає 7,7 млн пасажирів (без урахування трансферних пасажирів)

Джерело: складено за даними [7].

Таблиця 3

ПАСАЖИРОПОТІК АП «БОРИСПІЛЬ» (2002 – 2020 рр.)

Рік	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Пасажиропотік, тис. осіб	1782,9	2343,3	3166,6	3930,4	4621,9	5671,3	6657,1	5793,5	6691,8	8029,4
Темп росту, %	-	31,4	35	24,1	17,6	22,7	17,4	- 13	15,5	20
Пасажиро-потік, тис. осіб	8478,0	7930,0	6890,4	7277,1	8650,0	10554,8	12603,3	15260,3	5160	
Темп росту, %	5	- 6,5	- 13	5,6	18,9	22,1	19,4	21,1	-66,2	

Джерело: складено за даними [8].

Концепція альтернативних витрат лежить в основі визначення економії часу пасажирів, що здійснюють поїздки Kyiv Boryspil Express. Згідно з даними моніторингового сервісу TomTom, кияни витрачають у середньому на 46 % більше часу в дорозі через затори, а в годину пік затримка в дорозі збільшується на 94 % [9]. Дійсно, зміна тривалості поїздки є важливим компонентом аналізу вигід і витрат проєктів, пов'язаних з перевезеннями. При цій оцінці дуже поширеним є використання показника вартості економії часу руху (value of travel time savings – VTTS). У більшості випадків цей показник визначають як пропорцію ставки заробітної плати до виплати податків і ставки заробітної плати після виплати податків, що дає змогу легко оцінити витрати на час руху, використовуючи місцеві ставки заробітної плати. Також відомим є підхід оцінки, за яким значення показника виражається у відсотках від годинної ставки заробітної плати до (або після) виплати податків [4, с. 416]. При оцінці економії часу споживачів

проєкту відправною точкою слугує обсяг перевезень з урахуванням середньогодинної ставки заробітної плати киянина у грудні 2018 р. (94,011 грн/год.) [10], середнього часу у дорозі (близько 40 хв.) та тривалості годин пік на добу [9].

4. Обґрунтування проєкту передбачає врахування всіх ресурсів, які створюють його витрати. Традиційно ресурсне обґрунтування проєкту включає визначення інвестиційних і поточних витрат. Щодо інвестиційних витрат, у березні 2018 р. АТ «Укрзалізниця» отримало дозвіл на розробку проєкту землеустрою 3,5 га землі на території Борисполя для будівництва інфраструктури швидкісного залізничного сполучення з міжнародним аеропортом Бориспіль. У березні 2018 р. компанія оголосила два тендери на будівництво залізничної гілки до аеропорту Бориспіль загальною вартістю 129,6 млн грн. У кінці липня в аеропорту Бориспіль почали будувати посадочні платформи для поїздів з Києва [11]. Загалом будівництво залізничного сполучення в м. Бориспіль коштувало 580 млн грн (табл. 4).

Таблиця 4

ПЛАНОВИЙ І ФАКТИЧНИЙ ОБСЯГ ІНВЕСТИЦІЙ В ПРОЄКТ, млн грн

Капітальні інвестиції	Плановий обсяг	Фактичний обсяг
Разом	720	580
у т.ч.:		
будівництво шляхопроводу	450	360
будівництво колії, платформи, реконструкція контактної мережі	100	80
будівництво боксу депо	70	60
технічне відновлення рейсових автобусів	100	80

Джерело: складено за даними [11].

Як зазначає керівництво ПАТ «Укрзалізниця» стосовно поточних витрат, при існуючому тарифі відсоток покриття роботи Kyiv Boryspil Express становить 28 %. Собівартість перевезення - 59,8 грн на одного перевезеного пасажирів. При збільшенні кількості рухомого складу та досягненні розміру пасажиропотоку 2,67 млн пасажирів на рік, орієнтовний термін окупності проєкту становитиме 10 років [12].

5. Коректне визначення змін у суспільному надлишку на недосконало конкурентному ринку та сукупних суспільних вигід економічного курсу вимагає оцінювання незворотних витрат – їхній розмір представлено площею трикутника ABC на рис. 1.

Розмір незворотних витрат проєкту в 2018 році (табл. 1) визначено з урахуванням ціни квитка (80 грн), собівартості перевезення (59,8 грн), а також обсягу перевезень – 52 тис. осіб. Найбільшу складність при оцінці представляє визначення обсягу перевезень, якби ринок був досконало конкурентним, а ціна,

відповідно, би знизилась до рівня середніх витрат. Визначення цінової еластичності попиту та навіть побудова кривої попиту цілком є можливими із використанням одного із методів опитувань потенційних споживачів, наприклад, методу референдуму [4, с. 375]. Останній полягає в тому, що респондентів просять відповісти, чи готові вони платити певну ціну за благо чи проєкт. При цьому діапазон ціни задається аналітиком (у даному випадку від 50 до 200 грн). У результаті обробки відповідей респондентів для кожної ціни пропозиції визначається імовірність прийняття ціни респондентом, що слугує основою визначення, зокрема, цінової еластичності попиту. За результатами анкетного опитування, яким було охоплено 100 респондентів різних вікових і соціальних груп – мешканців м. Києва, що регулярно користуються послугами аеропорту «Бориспіль», цінова еластичність попиту для відповідного цінового діапазону (60 – 80 грн) становила 1,5.

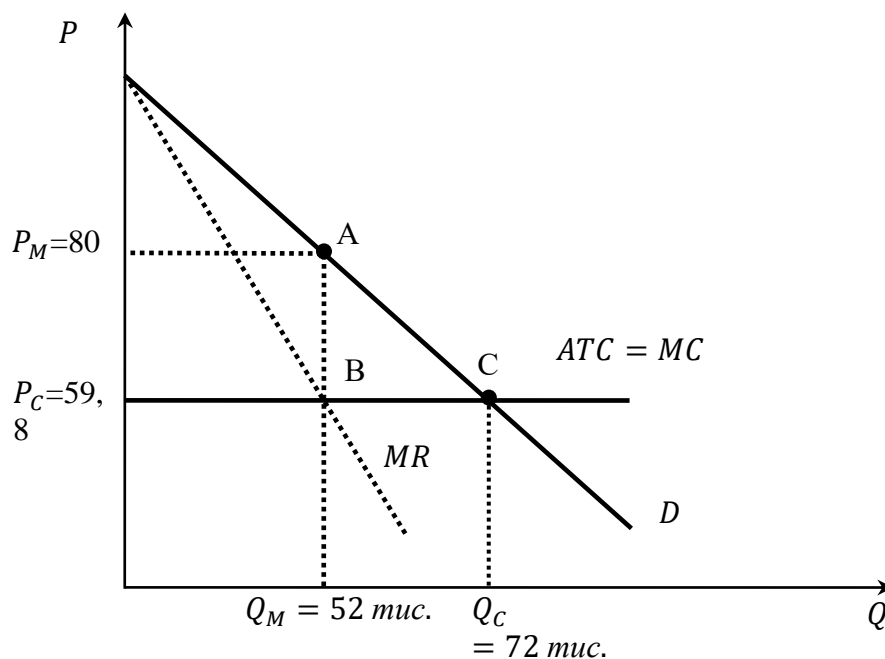


Рис. 1. Незворотні витрати проєкту (2018 р.)

6. У процесі аналізу суспільних вигід і витрат слід розглядати екстерналії, або вплив проєкту на оточення. Такий вплив ідентифікувати важко, але можливо. Найпоширенішим способом його визначення є застосування методу споріднених ринків, або виявлення такого ринку, на якому неявні вигоди та витрати мають кількісний вимір. Отже, для вартісного оцінювання незручностей, що виникають

унаслідок шуму й забруднення навколо залізничної магістралі, можливо використовувати зміни в цінах на ринку житла, розташованого поблизу залізничного шляху, порівняно з середніми ринковими цінами [4]. Потяги, що слідуєть маршрутом «Бориспіль-Київ», проїжджають через такі населені пункти та станції, як: с. Чубинський, Дарниця-Депо. Таким чином, втрати мешканців с. Чубинський від зміни вартості житла варто визначити виходячи з кількості мешканців населеного пункту (1700 осіб), середнього розміру загальної площі житла на одну особу в сільській місцевості у 2018 р. (26,8 кв. м) [13] та зниження вартості 1 кв. м. житла поблизу залізничної магістралі (у середньому 1500-2500 грн у Київській обл.).

7. При оцінці вигід і витрат суспільного проекту віднесення тих чи тих операцій до вигід або витрат має відбуватись виключно з погляду особи (або учасника проекту), з позиції якої аналізується проект. Зокрема, в межах економічної експертизи проекту, тобто встановлення його суспільної цінності, ресурси, які просто переходять з «однієї кишені в іншу» або так звані трансферти, не слід урахувати як витрати чи вигоди. Це стосується також додаткового податку на прибуток ПАТ «Укрзалізниця» в результаті реалізації проекту.

8. Очевидно, що вигоди і витрати за будь-яким проектом рознесені у часі. Тому оцінка суспільних вигід і витрат, пов'язаних з даним рішенням, має відбуватись у ті моменти часу, коли ці вигоди і витрати виникають. В аналізі вигід і витрат мірою чистих суспільних вигід проекту є його чиста приведена цінність, при визначенні якої слід зосереджувати увагу на моментах грошових надходжень або видатків і враховувати цінність часу, дисконтуючи суспільні вигоди і витрати за ставками дисконту, що відображають альтернативну вартість капіталу.

Класичний підхід аналізу вигід і витрат передбачає оцінку ефекту через визначення чистих поточних вигід, приведених до певного моменту часу. Однак неминуче виникає методологічне питання щодо визначення ставки дисконтування. В умовах, коли ринкові ціни не відображають граничні вигоди і витрати для суспільства (як наслідок провалів ринку), ринкова ставка дисконтування не може бути застосована. Отже, оцінити соціальну ставку дисконтування як доходність за альтернативними проектами неможливо з огляду на те, що альтернативна доходність цих проектів є неспостереженою [1].

Найпростішим альтернативним способом визначення ставки дисконтування за суспільним проектом вважається метод визначення середньозваженої вартості капіталу, за яким дисконтна ставка визначається як середньозважена альтернативна вартість окремих джерел фінансування проекту (табл. 5). Як уже зазначалося, на реалізацію проекту витрачено 580 млн грн, із них на 120 млн грн було залучено українськими фірмами, які виграли тендери, і 240 млн грн було освоєно залізничними підприємствами ПАТ «Укрзалізниця». Решту коштів на реалізацію проекту виділив Кабінет Міністрів України [14].

9. Критерій прийняття суспільного рішення є таким: необхідно його здійснювати, якщо вигоди, пов'язані з цим рішенням, перевищують вигоди найкращого альтернативного рішення, і відмовитись від нього у протилежному випадку. Якщо такий критерій застосовується до всіх рішень, що приймаються, суспільство отримає максимальні можливі вигоди в межах існуючих можливостей.

Таблиця 5

**ВИЗНАЧЕННЯ СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНОЇ ВАРТОСТІ КАПІТАЛУ
ЗА ПРОЄКТОМ**

Джерело фінансування	Сума, млн грн	Питома вага, %	Вартість капіталу, %	Середньозважена вартість капіталу, %
1. Кошти державного бюджету	220	0,38	17,89	6,79
2. Українські будівельні фірми	120	0,21	12,6	2,61
3. ПАТ «Укрзалізниця»	240	0,41	18,06	7,47
Разом	580	1	x	16,87

Джерело: складено за даними [14 – 16].

За критерієм перевищення вигід над витратами, проєкт Kyiv Boryspil Express є економічно ефективним (табл. 1), і термін його окупності становить близько 10 років. Дійсно, згідно з прогнозними (станом на кінець 2018 р.) розрахунками «Укрзалізниці», при вартості квитка 80 грн проєкт окупиться протягом 10 років, при чому не виключалося підвищення вартості проїзду залежно від попиту на послугу, а також від факторів, що негативно впливають на її собівартість [14].

Показники оцінки вигід і витрат суспільного проєкту є основою кількісного аналізу його ризикованості, що передбачає використання методичного інструментарію теорії ймовірностей і математичної статистики. Тестування можливих результатів реалізації інвестиційного проєкту з урахуванням імовірності змін його окремих величин може бути здійсненим з використанням методу імітаційного моделювання Монте-Карло. Функціонал табличного процесору MS Excel дозволяє це зробити з використанням опцій «генерація випадкових чисел» та «описова статистика» вбудованого пакету «Аналіз даних». Імітаційні моделі розрахунку показника результативності проєкту (у даному випадку чистого грошового потоку – NCF) будуються для кожного року його реалізації із генеруванням випадкових чисел для стохастичних змінних проєкту (інвестиції, обсяг і собівартість перевезень, вартість поїздки). До речі, при генеруванні випадкових значень аналітиком визначаються інтервали можливої зміни стохастичних даних, тому присутнім є певний суб'єктивізм оцінки. Результатом побудови імітаційних моделей є обчислені з урахуванням згенерованих значень змінних оцінки чистого грошового потоку для кожного року реалізації проєкту, які дисконтуються та визначаються зімітовані значення показника результативності проєкту. Імовірність потрапляння результуючої величини в той чи той інтервал і перевищення мінімально допустимого значення і є тим параметром, який характеризує ризикованість проєкту (табл. 6).

Таблиця 6

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ РИЗИКОВАНOSTІ ПРОЄКТУ

Статистичний параметр	Значення
Середнє значення	(33 089)
Стандартна похибка	1 256
Медіана	(34 056)
Стандартне відхилення	39 712
Дисперсія	1 577 049 833
Мінімальне значення	(172 986)
Максимальне значення	104 623
Сума	(33 089 478)
Кількість	1000
Найбільше значення	104 623
Найменше значення	(172,986)
Рівень впевненості (95 %)	2 464

Результати описової статистики підтверджують доволі високий рівень імовірності окупності даного соціального проєкту.

Висновки. Альтернативними методами оцінки ефективності суспільних проєктів є методи аналізу вигід і витрат, витрати-результативність, витрати-корисність, витрати-зважена результативність. Найвагомим обмеженням останніх трьох методів виступає грошова оцінка вигід суспільних проєктів, і це обумовлює те, що метод аналізу вигід і витрат залишається найпоширенішим у використанні. Оцінювання вигід і витрат у грошовому вимірі дає можливість порівнювати і підсумовувати суспільні вигоди і витрати різного типу, порівнювати результати конкретного суспільного проєкту з результатами інших альтернативних проєктів.

Загалом можна стверджувати, що в основі обґрунтування суспільних проєктів з використанням методу аналізу вигід і витрат лежать загальні принципи, які використовуються в управлінні проєктами у приватному секторі. Основна специфіка полягає у необхідності визначення та використанні особливих прийомів ідентифікації базових показників оцінки вигід і витрат: надлишків споживачів і виробників, незворотних та альтернативних витрат. При використанні таких показників особлива увага має бути зосереджена на визначенні і врахуванні сукупності ознак і рівня недосконалості конкретного

оцінюваного ринку. Певним загальним принципам визначення грошового потоку при обґрунтуванні суспільних проєктів відповідають певні складнощі та обмеження використання:

1. Результатом аналізу вигід і витрат суспільного проєкту є оцінка того, чи є проєкт ефективним з точки зору підвищення соціального добробуту. Для цього, крім показника, який традиційно використовується для оцінки проєктних вигід (чистої виручки від проєкту), необхідно врахувати й інші ресурси, які створюють його вигоди. Додатковою вигодою споживачів від проєкту Kyiv Boryspil Express є їх економія, пов'язана з тим, що проїздка експресом є доступнішою, ніж альтернативними видами транспорту.

2. Крім чистої виручки та економії споживачів, до складу проєктних вигід включається вартість зекономленого часу пасажирів, що здійснюють поїздку Kyiv Boryspil Express. В основі її визначення лежить концепція альтернативних витрат. При обчисленні вигід споживачів від зменшення тривалості поїздки та часу, витраченого у заторах, можливим є використання показника середньогодинної ставки заробітної плати киянина до сплати податків.

3. Коректне визначення змін у суспільному надлишку на недосконало конкурентному ринку та сукупних суспільних вигід економічного курсу вимагає оцінювання незворотних витрат. Найбільшу складність їхньої оцінки представляє визначення цінової еластичності попиту на проєктні послуги. Проте це є цілком можливим із використанням одного із методів опитувань потенційних споживачів, наприклад, методу референдуму.

4. Важливим компонентом аналізу вигід і витрат суспільних проєктів є екстерналії. Вплив проєкту на оточення ідентифікувати і виміряти важко, але можливо. Для цього простим, тому дуже поширеним способом його визначення є застосування методу споріднених ринків, або виявлення такого ринку, на якому неявні вигоди та витрати мають кількісний вимір.

5. Класичний підхід аналізу вигід і витрат суспільного проєкту передбачає визначення чистих поточних вигід, приведених до певного моменту часу. Вибір соціальної ставки дисконтування є складним завданням. Проте альтернативним способом визначення ставки дисконтування за суспільним проєктом вважається метод визначення середньозваженої вартості капіталу, за яким дисконтна ставка визначається як середньозважена альтернативна вартість окремих джерел фінансування проєкту.

6. Критерій прийняття суспільного рішення є таким: необхідно його здійснювати, якщо вигоди, пов'язані з цим рішенням, перевищують вигоди найкращого альтернативного рішення, і відмовитись від нього у протилежному випадку. За критерієм перевищення вигід над витратами, проєкт Kyiv Boryspil Express є економічно ефективним, і термін його окупності становить близько 10 років.

7. Показники оцінки вигід і витрат суспільного проєкту є основою кількісного аналізу його ризикованості. Загальновідомо, що основним недоліком використання кількісних методів оцінки є трудомісткість їх застосування. Функціонал табличного процесору MS Excel робить досить простим у використанні метод імітаційного моделювання Монте-Карло.

Література

1. Методи аналізу ефективності проєктів публічного сектору: особливості та обмеження / Lipkan Volodymyr, Vasutynska Lydmyla, Syvak Tetyana. 2018. URL: <https://goal-int.org/metodi-analizu-efektivnosti-proektiv-publichno-go-sektoru-osoblivosti-ta-obmezheniya/> (дата звернення 20.03.2021).
2. Методика проведення державної експертизи інвестиційних проєктів, 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-13#n15> (дата звернення 12.03.2021).
3. European Commission, Directorate General for Regional and Urban Policy, Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects, 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf (дата звернення 15.03.2021).
4. Аналіз вигід і витрат. Концепції та практика: Пер. с англ. Ентоні Е. Боардмен, Девід Х. Грінберг; Ейдан Р.Вайнінг; Девід Л.Веймер. К.: Видавництво «АртЕк», 2003. 568 с.
5. Kyiv Boryspil Express. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Kyiv_Boryspil_Express (дата звернення 6.04.2021)
6. Марийко О. Благодаря "Бориспольскому экспрессу" пассажиры сэкономили на такси 26 млн гривен - руководство «Укрзалізниць», 2019. URL: <http://kievvlst.com.ua/news/blagodarya-borispolskomu-e-kspressu-passazhiry-se-konomili-na-taksi-26-mln-grivenrukovodstvo-ukrzaliznytsi> (дата звернення 5.03.2021).
7. Мельник В. Сможет ли "Укрзалізниця" пустить поезд в аэропорт "Борисполь", 2018. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3056011/smojet_li_ukrzaliznytsya_pustit_poezd_v_aeroport_borispol (дата звернення 21.03.2021).
8. Бориспіль (аеропорт). Wikipedia URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 15.04.2021).
9. Стасюк І. Скільки часу кияни витрачають на дорогу через затори? 2019. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/04/skilky-chasu-kyuany-vytrachayut-na-dorogu-cherez-zatory/> (дата звернення 21.03.2021).
10. Средняя заработная плата по г. Киев за последние годы. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/kyev/> (дата звернення 20.04.2021).
11. Экспресс из Киева в Борисполь запустят в ноябре, 2018. URL: <https://biz.nv.ua/markets/ekspress-iz-kieva-v-borispol-zapustjat-s-nojabrja-2502647.html> (дата звернення 10.03.2021).
12. "Укрзалізниця" надеется вернуть инвестиции в Бориспольский экспресс за 10 лет. 2019. URL: https://www.ukrrudprom.com/news/Ukrzaliznitsya_nadeetsya_vernut_investitsii_v_Borispolskiy_ekspr.html (дата звернення 12.03.2021).
13. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2018 році. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_sdhdu2018pdf.pdf (дата звернення 21.04.2021)
14. Экономическая эффективность "Бориспольского экспреса" в 15 раз выше, чем у пригородных перевозок, 2019. URL: https://censor.net.ua/news/3111467/ekonomicheskaya_effektivnost_borispolskogo_ekspressa_v_15_raz_vyshe_chem_u_prigorodnyh_perevozok_u_krzaliznytsya (дата звернення 29.03.2021).
15. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2019 роки. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.04.2021).
16. «Укрзалізниця» сподівається на 700 мільйонів річного прибутку, 2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/01/18/633145/> (дата звернення 20.04.2021).

References

1. Lipkan, Volodymyr, Vasutynska, Lydmyla and Tetyana Syvak. "Metody analizu efektyvnosti proektiv publicnogo sektoru: osoblyvosti ta obmezhenia [Methods of analyzing the public sector projects effectiveness: features and limitations]." 2018, URL: <https://goal-int.org/metodi-analizu-efektyvnosti-proektiv-publicnogo-sektoru-osoblyvosti-ta-obmezhenia/> (accessed 20.03.2021) [in Ukrainian].
2. Metodyka provedennia derzhavnoi ekspertyzy investytsiinykh proektiv [Methods of state examination of investment projects]. 2013, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-13#n15> (accessed 12.03.2021) [in Ukrainian].
3. Directorate General for Regional and Urban Policy, Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects. European Commission, 2014, URL: https://ec.europa.eu/regional-policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf (accessed 12.03.2021).
4. Boardman, Anthony, David Greenberg eds. *Analiz vyhid i vytrat. Kontseptsii ta praktyka. [Cost-benefit analysis. Concepts and practice.]* Kyiv: ArtEk, 2003. [in Ukrainian].
5. Kyiv Boryspil Express. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Kyiv_Boryspil_Express (accessed 6.04.2021) [in Ukrainian].
6. Mariyko, Olga. "Blagodaria "Borispolskomu ekspresu" passazhiry sekonomili na taksi 26 mln griven - rukovodstvo «Ukrzaliznytsi» [Passengers saved UAH 26 million on taxi due to the Boryspil Express]" 2019, URL: <http://kievvlst.com.ua/news/blagodarya-borispolskomu-e-kspressu-passazhiry-se-konomili-na-taksi-26-mln-grivenrukovodstvo-ukrzaliznytsi>. (accessed 5.03.2021) [in Russian].
7. Melnik, Vasily. "Smozhet li "Ukrzaliznytsia" pustit poezd v aeroport "Borispol" [Will Ukrzaliznytsia be able to start train connection with the Boryspil airport?]" 2018, URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3056011/smojet_li_ukrzaliznytsya_pustit_poezd_v_aeroport_borispol (accessed 21.03.2021) [in Russian].
8. Boryspol (aeroport) [Boryspil (airport).] URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed 15.04.2021) [in Russian].
9. Stasyuk Irina. "Skilky chasu kyiany vytrachaiut na dorohu cherez zatory? [How much time do Kyiv residents spend on their way through traffic jams?]" 2019, URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/04/skilky-chasu-kyiany-vytrachayut-na-dorogu-cherez-zatory/> (accessed 21.03.2021) [in Ukrainian].
10. Sredniaia zarobnaia plata po g. Kiev za poslednie gody [Average salary in Kiev during recent years] URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/kyev/> (accessed 29.04.2021) (accessed 20.04.2021) [in Russian].
11. Ekspres iz Kieva v Borispol zapustiat v noiabre [Express from Kiev to Boryspil will be started on November]. URL: <https://biz.nv.ua/markets/ekspres-iz-kieva-v-borispol-zapustjat-s-nojabrja-2502647.html> (accessed 10.03.2021) [in Russian].
12. "Ukrzaliznytsia" nadeetsia vernut investitsii v Borispolskii ekspres za 10 let [Ukrzaliznytsia looks to return investments in Boryspil Express in 10 years]. URL: https://www.ukrudprom.com/news/Ukrzaliznytsya_nadeetsya_vernut_investitsii_v_Borispolskiy_ekspr.html (accessed 12.03.2021) [in Russian].
13. Sotsialno-demografichni kharakterystyky domohospodarstv Ukrainy u 2018 rotsi. [Social and demographic characteristics of household donations in Ukraine in 2018.]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_sdhd2018pdf.pdf (accessed 21.04.2021) [in Russian].
14. Ekonomicheskaia effektivnost "Borispolskogo ekspresa" v 15 raz vyshe, chem u prigorodnykh perevozok [The economic efficiency of Boryspil Express is 15 times more than

suburban transportation has]. URL: https://censor.net.ua/news/3111467/ekonomicheskaya_effektivnost_borispolskogo_ekspressa_v_15_raz_vyshe_chem_u_prigorodnyh_perevozok_u_krzaliznytsya (accessed 29.03.2021) [in Russian].

15. Rentabelnist operatsiinoi ta vsiiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti za 2010-2019 roky. [Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity in 2010-2019]. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 21.04.2021) [in Ukrainian].

16. "Ukrzaliznytsia" spodivaietsia na 700 milioniv richnoho prybutku. ["Ukrzaliznytsia" is looking to 700000 UAH of profit for the year]. 2018, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/01/18/633145/> (accessed 20.04.2021) [in Ukrainian].

ОЦЕНКА ВЫГОД И ЗАТРАТ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ

Азьмук Любовь Анатольевна,

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономической теории,
ГБУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0001-8100-9987

Щербатюк Елена Николаевна,

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономической теории,
ГБУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0002-8484-0298

Аннотация. В статье рассматривается инструментарий оценки эффективности проектов общественного сектора, успешная реализация которых является залогом повышения благосостояния общества и его развития. Предметом исследования является анализ эффективности общественного проекта, целью – выявление особенностей использования метода анализа выгод и затрат при оценке и обоснование рекомендаций по его практическому применению на примере Kyiv Boguspol Express. Задачи исследования заключаются в оценке эффективности конкретного общественного проекта с использованием данного метода, выявлении и предоставлении рекомендаций по преодолению его ограничений. Для реализации этих задач использованы методы эмпирического и теоретического исследования. Определено, что основная специфика анализа выгод и затрат общественных проектов заключается в необходимости определения и использовании особых приемов идентификации базовых показателей оценки выгод и затрат: излишков потребителей и производителей, необратимых и альтернативных издержек, внешних эффектов и т.п.

Ключевые слова: общественный проект; выгоды; затраты; избыток потребителей; необратимые расходы; внешние эффекты; альтернативные издержки.

BENEFITS AND COSTS ASSESSMENT OF PUBLIC PROJECTS

Lyubov A. Azmuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Economic Theory Department,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0001-8100-9987

Olena M. Shcherbatiuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Economic Theory Department,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0002-8484-0298

Abstract. The article examines the tools for assessing the effectiveness of public sector projects, which successful implementation is the key to improve the society welfare and its development. The subject of research is the analysis of public project effectiveness, the goal is the identifying the features of using the Cost Benefit Analysis method during assessing and giving recommendations for its practical application (for example, Kyiv Boryspil Express). The objectives of the research are the assessment of the specific public project using this method, identifying and giving recommendations for overcoming its limitations. The methods of empirical and theoretical research are used to get there. It has been determined that the main specificity of cost benefit analysis of public projects is to determine and use special methods for identifying basic indicators for assessment: consumers and producers surpluses, irreversible and alternative costs, external effects, etc. It is proved that the correct definition of changes in the social surplus in an imperfectly competitive market and the total social benefits of the economic course requires an assessment of sunk costs. The greatest difficulty in their assessment is to determine the price elasticity of demand for project services. However, this is quite possible using one of the methods of surveying potential consumers, such as the referendum method. It is shown that an important component of the analysis of benefits and costs of public projects are externalities. The accepted way to determine the impact of the project on the environment is to use the method of related markets.

Keywords: public project; benefits; costs; consumers' surplus; irreversible costs; external effects; alternative costs.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2021

УДК 658:519.86

DOI 10.33111/ sedu.2021.48.096.113

*Коцюба Олексій Станіславович****НОВІТНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІСТОРИЧНИЙ, КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ АСПЕКТИ**

Анотація. Стаття присвячена нечітко-множинному й інтервальному підходам до моделювання невизначеності в межах проблематики з управління підприємством. Розглянуто вузлові події зародження та розвитку теорії нечітких множин, основні етапи становлення й розвитку нечітко-множинного підходу як прикладної методології. Окремо увагу приділено економічним застосуванням теорії нечітких множин, у тому числі стосовно прикладних задач з управління підприємством. Висвітлено історичний, концептуальний та інструментальний аспекти інтервальної методології, яка ґрунтується на апараті інтервальної математики або аналізу, як ще одного значущого підходу до моделювання невизначеності в економіці та бізнесі. Представлені у публікації відомості переконливо свідчать, що і теорію нечітких множин, й інтервальний аналіз нині визначають високий ступінь розвиненості їх теоретико-концептуального базису та інструментально-прикладної складової. Разом з тим, питання подальшого формування й розвитку даних методологій зберігає свою актуальність.

Ключові слова: невизначеність; управління підприємством; теорія нечітких множин; нечітка величина; міра можливості; інтервальний аналіз.

Вступ. У сфері економіки та управління економічними системами, у тому числі підприємствами, проблема невизначеності належить до категорії найфундаментальніших. Наявність принципово неусувної невизначеності під час підготовки управлінських рішень зумовлює систематичний ризик неефективного (нерезультативного) управління, коли поставлені цілі виявляються не досягнутими. Звідси, раціональне, орієнтоване на забезпечення його подальшого існування та прибутковості, управління підприємством має ґрунтуватися на обов'язковому врахуванні факторів невизначеності та ризику.

Протягом тривалого, в історичній перспективі, періоду часу статус ексклюзивного наукового підходу до кількісного моделювання невизначеності належав теорії імовірностей. Предмет теоретико-ймовірнісної методології становить невизначеність, яка інтерпретується як стохастичність або випадковість. Сферою дії класичної (традиційної) теорії імовірностей виступають масові, однорідні явища, які характеризуються так званою статистичною стійкістю [11].

* Коцюба Олексій Станіславович — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки і підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0002-8159-0772, oleksii.kotsiuba@kneu.ua

При розв'язанні багатьох питань у межах управління підприємством, і передусім тих, що стосуються інноваційної та інвестиційної діяльності, інформаційна ситуація, з якою стикається зацікавлена особа (суб'єкт прийняття рішення, експерт), не відповідає правилам застосування імовірно-статистичних методів. Результатом досліджень, спрямованих на подолання розриву між потенціалом традиційної теорії імовірностей, яка спирається на частотно-статистичну методологію, і структурою невизначеності, властивій економічним реаліям, стало створення концепції так званих суб'єктивних імовірностей, які не мають частотної основи, а трактуються як ступінь упевненості або віри суб'єкта управління. Логічна коректність процедури знаходження суб'єктивних імовірностей забезпечується наявністю спеціального математичного апарату, який сьогодні містить у своєму складі кілька груп методів (див. щодо цього, наприклад, [31]).

Постановка завдання. Окрім теорії суб'єктивних імовірностей у другій половині минулого сторіччя майже одночасно і незалежно один від одного було запропоновано ще два підходи до моделювання нестохастичної невизначеності, однією з важливих сфер практичного використання яких стала проблематика управління в економіці й бізнесі. Йдеться про теорію нечітких множин та інтервального аналізу (математику) [59; 69]. На цей час на рівні проблематики з управління підприємством використання зазначених підходів набуло помітного розвитку стосовно задач стратегічного аналізу, бюджетування, фінансового аналізу, економічного обґрунтування інвестиційних проектів, оптимізації фінансових інвестицій та ін. [16; 23; 33; 42].

Отже, метою даної публікації є узагальнюючий огляд історичних, концептуальних та інструментальних аспектів теорії нечітких множин та інтервального аналізу як новітніх підходів до формалізованого врахування невизначеності в управлінні підприємством.

Результати. Висвітливо спочатку зазначені вище аспекти для підходу до моделювання невизначеності на основі теорії нечітких множин.

Датою народження теорії нечітких множин прийнято вважати 1965 рік, коли професором Каліфорнійського університету в м. Берклі Лотфі Аскером Заде в журналі "Інформація та управління" ("Information and Control") була опублікована новаторська стаття "Нечіткі множини" ("Fuzzy Sets") [69]. У цій роботі Л. А. Заде розширив класичне (канторівське) поняття множини, поклавши, що в загальному випадку характеристична функція, яка в його теоретичних побудовах отримала назву функції належності, може набувати будь-яких значень в інтервалі від 0 до 1, а не лише 0 та 1. Множини зазначеного виду були названі ним нечіткими (fuzzy). Там само Л. А. Заде, враховуючи напрацювання теорії звичайних ("чітких") множин, визначив і дослідив властивості базових операцій над нечіткими множинами, ввів поняття нечіткого відношення, опуклості нечіткої множини та ін.

З точки зору змістовної інтерпретації нечіткі множини слід розуміти як такі множини, межа яких не є точно фіксованою, на кшталт "множина розумних людей", "множина великих споруд", "множина видатних музичних творів" тощо. Формально нечітка множина може бути представлена як сукупність впорядкова-

них пар, складених з елементів розглядуваної універсальної множини (універсуму) і ступенів належності, які їм відповідають [24, с. 34], тобто, якщо якщо A – нечітка множина, задана на множині дійсних чисел, тоді:

$$\tilde{A} = \{(x, \mu_{\tilde{A}}(x)) \mid x \in \mathfrak{R}, \mu_{\tilde{A}}(x) \in [0, 1]\},$$

де x – число (елемент) з множини дійсних чисел; $\mu_{\tilde{A}}(x)$ – ступінь належності числа x нечіткій множині \tilde{A} (ступінь належності задається в інтервалі від 0 до 1, функція $\mu_{\tilde{A}}(x): \mathfrak{R} \rightarrow [0, 1]$, яка його визначає, називається функцією належності).

Концепція нечіткої множини послужила потужним імпульсом для фундаментальних і прикладних досліджень, у межах яких за невеликий строк були одержані узагальнення основних понять класичних (традиційних) теорій множин, логіки, а також арифметики. Дальші дослідження на основі ідеї формалізації нечіткості, здійснені самим Л. А. Заде, а також іншими вченими, привели до появи і розвитку спектра нових теоретичних напрямів і підходів, які узяті разом втілили парадигмальний зсув у багатьох наукових та інженерних сферах. Теоретична конструкція нечіткої множини зробила можливим створення математичного апарату для моделювання тих проявів невизначеності, які не входять до предметного поля ймовірнісної методології.

У 1970-му році Лотфі Заде спільно з Річардом Беллманом написали роботу “Прийняття рішень у нечітких умовах”, у якій було розглянуто проблему прийняття рішення, коли цілі та обмеження характеризуються нечіткістю і можуть бути описані за допомогою нечітких множин. Згідно з підходом, сформульованим названими вченими, у зазначеній ситуації рішення являє собою результат злиття цілей і обмежень, або, якщо говорити більш строго, на рівні відповідних формалізмів, нечітку множину, одержану як перетин нечітких множин, які репрезентують цілі та обмеження. Спроможність запропонованого підходу була продемонстрована Л. А. Заде та Р. Е. Беллманом на прикладах задач з багатокроковим процесом прийняття рішення [5].

У 1973-му році в праці “Основи нового підходу до аналізу складних систем і процесів прийняття рішень” Л. А. Заде вводить поняття лінгвістичної змінної та розробляє математичний апарат оперування цією конструкцією у висловлюваннях та умовиводах [19]. Стосовно останнього вчений формулює складене правило висновування для висловлювань, пропозиціональні змінні яких описуються нечіткими множинами. Згідно з авторським означенням під лінгвістичною змінною слід розуміти таку змінну, “значеннями якої є висловлювання природною або формальною мовою” [19, с. 5]. У межах формалізмів нечітко-множинної методології лінгвістична змінна будується за схемою: “нечітка множина – нечітка змінна – лінгвістична змінна”.

Концепція лінгвістичної змінної позиціонується Л. А. Заде як альтернатива традиційним (загальноприйнятим) методам аналізу систем, в яких бере участь людина. Такі системи він називає гуманістичними. Свій підхід Л. А. Заде аргументує тезою, означеною ним як принцип несумісності. Його суть полягає у то-

му, що “чим складнішою є система, тим меншою мірою ми здатні давати точні й водночас практично значущі судження про її поведінку. Для систем, складність яких перевищує деякий пороговий рівень, точність і практичний сенс стають майже взаємовиключними характеристиками” [19, с. 7]. Як сфери ефективного використання підходу до підтримки прийняття рішень на основі лінгвістичної змінної Л. А. Заде називає економіку, менеджмент, ціноутворення, медицину, біологію, психологію, лінгвістику та ін. У циклі публікацій з трьох частин під спільною назвою “Поняття лінгвістичної змінної і його застосування до прийняття наближених рішень” (1975–1976), підготовлених ним невдовзі, дана методологія набула свого подальшого розвитку [20].

Послідовна реалізація інструментарію лінгвістичної змінної стосовно класичної логіки дозволила Л. А. Заде закласти в представлених вище працях теоретичні основи її розширення, названого ним і відомого нині як нечітка логіка. З часом ідеї управління на основі апарату нечіткої логіки були втілені, зокрема, в технології нечітких контролерів (регуляторів).

У 1978 р. публікується чергова новаторська стаття Л. А. Заде “Нечіткі множини як основа теорії можливостей” [68]. У межах концепції, яка обґрунтовується автором у цій роботі, категорія можливості розглядається як така, що має істотно відмінне порівняно з категорією ймовірності змістовне навантаження, і дозволяє характеризувати ситуації невизначеності, які не передбачають частотної інтерпретації, тобто не можуть бути кількісно проаналізовані з позиції класичної теорії ймовірностей. Згідно з спеціальним прикладом, на якому Л. А. Заде пояснює своє бачення відмінності між ймовірністю та можливістю, остання відображає “ступінь легкості”, з якою може бути реалізований даний захід, досягнутий даний результат. Зауважимо, що в цілому контекст використання категорії можливості у розглядуваній роботі не вичерпується лише зазначеним трактуванням, що й зрозуміло. Дійсно, на якомусь одному прикладі, навіть дуже яскравому і влучному, важко представити всю повноту змісту деякої складної категорії. Звертаючись до формалізмів теорії нечітких множин, Л. А. Заде пропонує і розвиває ідею можливості та доцільності інтерпретації у певних ситуаціях функції належності як функції розподілу можливостей. Опрацювання такого підходу приводить до побудови можливісної міри, для якої функція розподілу можливостей на основі функції належності являє собою її вичерпну характеристику. При можливісній інтерпретації нечітких множин нечіткі величини, під якими слід розуміти нечіткі множини, задані на дійсній числовій прямій, і, відповідно, їх різновид – нечіткі числа, виступають як величини можливісні. В цілому, запропонована Л. А. Заде можливісна інтерпретація нечітких множин дозволяє оперувати нечіткими математичними об'єктами як в сенсі теорії нечітких множин, так і в сенсі теорії можливостей.

За теперішнього часу теорія можливостей на основі теорії нечітких множин являє собою повноцінний напрям математики. Разом з тим, сьогодні не існує якогось єдиного варіанта побудови цієї теорії [18; 40; 47]. Слід також зауважити, що використання нечітких величин (чисел) для оцінювання фінансово-економічних параметрів і критеріїв ефективності інвестиційних проектів ґрунтується, так чи

інакше, саме на можливісній інтерпретації даного інструментарію. Важливий аспект реалізації можливісної методології на основі теорії нечітких множин в інвестиційному аналізі втілює підхід до вимірювання ризику за нечіткими оцінками критеріїв ефективності як ступеня можливості незадовільних (негативних, небажаних) економічних (фінансових) результатів (наслідків) аналізованого інвестиційного проекту, їх невідповідності цільовому (бажаному, запланованому) або гранично припустимому (пороговому, критичному) рівню.

У процесі становлення і розвитку нечітко-множинної методології можна виокремити декілька етапів, які характеризуються такими здобутками та тенденціями (на основі [6; 8; 24–27; 32; 34; 45; 54]).

1. 1965 р. – середина, кінець 1970-х років: первинне формування основ теорії нечітких множин, нечіткої логіки, нечіткої арифметики та інших напрямів нечітко-множинної методології. Змістовне ядро даного етапу становлять роботи, які належать Л. А. Заде (див. вище), а також Р. Е. Беллману, М. Сугено, Д. Дюбуа, А. Праду, Р. Р. Ягеру, Дж. К. Беждеку, К. В. Негойце, Д. А. Ралеску, С. Наміасу, Х. Т. Нгуєну та ін. [48–53; 60–67].

2. Кінець 1970-х років – кінець 1980-х, початок 1990-х років.

По-перше, у зазначений період продовжується активна дальша розбудова теоретичних засад і математичного апарату нечітко-множинної методології. Серед іншого американським ученим Б. Е. Коско в опублікованій у 1986-му році статті були запропоновані так звані нечіткі когнітивні карти, які являють собою нечітко-множинне розширення звичайних когнітивних карт [56]. Нагадаємо, що призначенням когнітивних карт є моделювання різних за своєю природою складних динамічних систем. Формально когнітивна карта – це орієнтований зважений граф, який описує причинно-наслідкові зв'язки (каузальні співвідношення) між структурними елементами (атрибутами, факторами) досліджуваного об'єкта (системи). Ще один важливий здобуток пов'язаний з науковою та практичною діяльністю М. Земанкової, якою у період 1983–1985 рр. була розроблена і реалізована перша нечітка система реляційних баз даних [70].

По-друге, визначальною тенденцією аналізованого етапу є практичне використання нечітко-множинного підходу в промисловості та інших сферах економіки. Як її точку відліку може бути прийнято 1973-й рік, коли І. Х. Мамдані та С. Ассіліаном було спроектовано перший так званий нечіткий (у даному випадку під цим мається на увазі такий, що ґрунтується на нечіткій логіці) контролер (регулятор) для лабораторного парового двигуна [58]. У 1978-му (за іншими даними – у 1980-му) році датською компанією FLSmidth, яка спеціалізується на розробленні технологій і виготовленні устаткування для гірничодобувної, збагачувальної та цементної промисловості, було здійснене промислове впровадження нечіткого контролеру, яке вважається першим, для управління процесом випалу цементу. Зазначена система була спроектована і реалізована Л. П. Холмбладом і Й.-Й. Остергаардом [55]. До наведеного можна додати, що починаючи з 1987-го року управління рухом поїздів метрополітену у м. Сендай (Японія) здійснюється на основі нечіткого контролеру, розробленого фірмою «Хітачі».

По-третє, з розглядуваним періодом пов'язують перші дослідження та практичні спроби стосовно використання інструментальних засобів нечітко-множинної методології для аналізу, моделювання і управління у сфері економіки та фінансів. Як ключові або помітні фігури тут виступають Дж. Дж. Баклі, А. Кофман, Х. Хіл Алуха, Г.-Ю. Циммерман, А. М. Хіл Лафуенте та ін. Особливе місце серед ранніх праць зазначеного спрямування посідає монографія А. Кофмана і Х. Хіла Алухи [23], в якій представлено моделі з використанням теорії нечітких множин для широкого спектра задач з управління підприємствами: починаючи від бюджетування, планування капітальних інвестицій, оптимізації заміни устаткування і завершуючи відбором персоналу, аналізом фінансової звітності та довгостроковим прогнозуванням.

3. Початок 1990-х років – дотепер. Даний етап характеризують такі тенденції і вузлові події.

По-перше, має місце дальше вдосконалення та розвиток теоретико-концептуальних аспектів і математичного апарату нечітко-множинної методології. Знаменною подією тут стало доведення у 1992–1993 рр. Б. Е. Коско так званої FA-теорема, згідно з якою будь-яка математична система, яка змістовно виражає зв'язок між “входами” і “виходами”, може бути апроксимована системою, яка ґрунтується на нечіткій логіці [57].

По-друге, поряд з впровадженням засобів автоматичного управління на основі нечітко-множинної методології у промисловості, транспортній та оборонній сферах, вони розробляються і знаходять широке застосування стосовно товарів народного споживання: пральних машин, пілососів, відеокамер, мікрохвильових печей та ін. Пальма першості за цим напрямом належить японській фірмі «Мацусіта», якою у 1991-му році була випущена перша “інтелектуальна” пральна машина, в якій використовуються самокеровані на основі нечітких (нечітко-логічних) алгоритмів датчики і мікропроцесори.

По-третє, в аналізованій період відбувається широке впровадження експертних систем, біржових (торгових) роботів, інших комп'ютерних програм для інтелектуальної підтримки управлінської діяльності в економічній, фінансовій та бізнесовій сферах, основу математичної складової яких становлять формалізми теорії нечітких множин та нечітка логіка. Як відправний пункт тут може бути взято 1990-й рік, коли американською компанією «Гіперлоджик» було створено перший професійний повнофункціональний програмний пакет для розробки прикладних програм (експертних систем) на базі нечіткої логіки SubiCalc. У тому ж самому 1990-му році японською фінансовою корпорацією «Ямаїчі Сек'юрітіз» була завершена і протестована комп'ютерна програма, яка працює на принципах нечіткої логіки, для автоматичного ведення середньо- та довгострокових торговельних операцій з цінними паперами на біржі. Трохи згодом у межах іншого японського підприємства фінансової індустрії, «Фудзі-банку», було розроблено систему на основі нечіткої логіки для автоматичної торгівлі цінними паперами в режимі “on-line”, що є складнішою задачею, ніж та, що була реалізована корпорацією «Ямаїчі Сек'юрітіз».

Наведені вище комп'ютерні програми являють собою складні, комплексні програмні засоби, які потребують компетентної професійної підтримки. Іншим

напрямом практичної реалізації нечітко-множинного підходу в економіці, бізнесі і фінансах є розроблення та використання компактних і простих для опанування комп'ютерних програм, аналітико-інструментальний потенціал яких пов'язаний з апаратом нечіткої арифметики та суміжних з нею складових теорії нечітких множин. Одним з найбільш показових представників програмного забезпечення даного класу є програма FuziCalc, створена американською компанією FuziWare. Функціонально зазначена програма являє собою табличний процесор, тобто сукупність електронних таблиць, який дозволяє проводити розрахунки як з точними, так і з нечіткими даними.

Окремих коментарів потребують особливості становлення та розвитку нечітко-множинної методології в межах СРСР, а нині країн пострадянського простору, у тому числі України.

З концепцією нечітких множин учені СРСР змогли ознайомитися без відставання від своїх західних колег. Більше того, практично одночасно зі статтею "Fuzzy Sets" для журналу "Information and Control" спеціально для радянської наукової спільноти Л. А. Заде підготував ще одну основоположну статтю за даною теорією під назвою "Тіні нечітких множин" [21], яка була передана ним до журналу АН СРСР "Проблеми передачі інформації", в якому вона побачила світ у 1966 р. Переклад ключових термінів описуваної публікації, таких як "нечітка множина", "функція належності" та ін., Л. А. Заде запропонував сам. Окрім цього, перша наукова доповідь, присвячена нечітким множинам, була зроблена Л. А. Заде саме у СРСР, на міжнародній конференції з кібернетики, яка пройшла у 1965 р. Доповідь була позитивно сприйнята радянськими вченими і викликала жваве обговорення [2].

У результаті, в силу як об'єктивних (потреби науки і практики, доступ до здобутків західних дослідників), так і суб'єктивних (готовність і ставлення до ідей нової теорії, налагодження особистих наукових зв'язків) факторів, у СРСР сформувалася та плідно функціонувала потужна наукова школа з теорії нечітких множин та нечіткої логіки. В числі її засновників і представників можна назвати Д. О. Поспелова, О. М. Аверкіна, І. З. Батиршина, О. Ф. Блішуна, В. Б. Сілова, В. Б. Тарасова, О. В. Язеніна, А. М. Борисова, О. В. Алексєєва, О. А. Крумберга, С. О. Орловського та ін. [30; 35–38; 46]. Разом з тим радянські вчені майже не займалися проблематикою економічних застосувань нечітко-множинної методології.

Після розпаду СРСР у державах, які виникли на пострадянському просторі, паралельно із становленням у них економік ринкового типу відбулися відповідні трансформації у структурі науково-дослідної діяльності. Серед іншого це привело до розгортання в них досліджень стосовно застосувань нечітко-множинного підходу для різноманітних задач управління економічними системами. Як вчені, які зробили відчутний внесок у сучасне становлення та розвиток нечітко-множинної методології у сфері економіки на теренах колишнього СРСР, у тому числі України, заслуговують на відзнаку О. О. Недосєкін, О. Є. Алтунін, М. В. Семухін, О. С. Пгускін, В. Г. Чернов, П. В. Севастьянов, Л. Г. Димова, Ю. П. Зайченко, В. П. Бочарников, В. В. Вітлінський, А. В. Матвійчук, П. М. Дерв'янка та ін. [4; 7; 9; 14; 16; 22; 28; 32; 39; 43].

Відштовхуючись від результатів проведеного вище огляду, можна стверджувати, що у площині інвестиційного аналізу і бізнес-планування одним з найвагоміших досягнень теорії нечітких множин слід вважати введення нечітких чисел і розроблення апарату нечіткої арифметики. Їх використання дає змогу здійснювати весь обсяг аналітичної роботи та фінансово-економічних обчислень стосовно конкретних задач у зазначених сферах на рівні нечітко-множинних описів, починаючи від оцінювання початкових параметрів і завершуючи знаходженням і аналізом результуючих показників.

Паралельно і великою мірою незалежно від теорії нечітких множин відбувалося виникнення та розвиток інтервального підходу до моделювання невизначеності, коли зацікавлена особа може зазначити лише границі варіювання досліджуваної кількісної характеристики, тобто її належність до деякого інтервалу.

Математичний базис інтервального підходу утворює інтервальна математика або аналіз. Згідно з історичними відомостями та реконструкціями, які наводяться у різних джерелах [3; 12; 29], як провісники інтервального аналізу виступають В. М. Брадис (СРСР), Р. Янг (Великобританія), П. Двайєр (США), М. Вармус (Польща), Т. Сунагу (Японія), Л. В. Канторович (СРСР) та ін.

Особливу роль у генезисі інтервального аналізу відіграє діяльність Р. Е. Мура (США). У 1962-му році ним була підготовлена дисертація, а в 1966-му році – перша монографія [59] за розглядуваним науковим напрямом. Остання послужила відправним пунктом для систематичних досліджень з інтервального аналізу та його застосувань.

У становленні й розвитку методів інтервальної математики може бути виокремлено два напрями [10].

У країнах Заходу, передусім у Німеччині, інтервальна математика розвивалася як засіб автоматичного врахування помилок (похибок) округлення при чисельному розв'язуванні задач за допомогою комп'ютерів. При цьому одержуваний результат реалізується як інтервал, а не точкове значення. Даний напрям було названо інтервальними обчисленнями.

Проблематика інтервальних обчислень може бути зведена до двох груп задач: перша – це перевірка точності наявних алгоритмів, аналіз їх інтервальної збіжності і стійкості, друга – створення нових алгоритмів для розв'язання типових задач, які забезпечують мінімальну помилку інтервального результату. Теоретичний базис інтервальних обчислень становить інтервальна арифметика.

Другий напрям одержав розвиток у СРСР. Радянськими вченими інтервальний аналіз розроблявся як теоретична основа для розв'язування задач практичного спрямування з інтервальною невизначеністю у вихідних даних і параметрах моделей. Головною метою, яка при цьому переслідувалася, було не автоматизація обчислень, а знаходження множини можливих значень результату відповідно до структури даних і функцій, заданих у символічній формі. До цього можна додати, що окреслена постановка задачі виходить за межі потенціалу інтервальної арифметики, внаслідок обмежень, якими характеризується остання.

Після розпаду СРСР шляхом самовідданих зусиль ентузіастів вдалося забезпечити спадкоємність радянської наукової школи інтервального аналізу, а також

подальший поступальний рух цієї науково-практичної галузі на пострадянському просторі.

На цей час як сфери успішного застосування й подальшого розвитку інтервального аналізу можуть бути названі такі три основні напрями [44]:

— строге оброблення й врахування помилок (похибок) округлення при обчисленнях з числами з плаваючою точкою на цифрових електронно-обчислювальних машинах;

— розроблення нових ефективних підходів до розв'язування традиційних математичних задач;

— розв'язування практичних задач, які мають інтервальну невизначеність в даних.

Зазначене можна доповнити розмірковуваннями з цього приводу М. В. Гутовськи, згідно з яким як пріоритетні напрями подальших досліджень і практичної діяльності у сфері інтервальної математики виступають [12]:

широке впровадження інтервальних методів у природничі науки (фізику, астрономію, хімію), а також повсякденну інженерну і ділову (бізнесову) практику;

виявлення і аналіз зв'язків з іншими галузями математики, такими як, наприклад, теорія нечітких множин, математична статистика тощо.

Нинішній етап розвитку інтервальної методології окрім іншого пов'язаний з інтенсивними дослідженнями її економічних застосувань, як теоретичної, так і прикладної спрямованості. У цьому зв'язку слід, зокрема, сказати про формування і плідне функціонування на теренах колишнього СРСР наукових колективів, діяльність яких зосереджена на використанні методів інтервальної математики стосовно проблем аналізу, моделювання та управління економічними системами. Як їх лідерів і помітних представників можна назвати В. В. Домбровського, С. М. Авдеєнка, О. В. Чаусову, О. А. Тарасова, А. В. Джігімон [1; 15; 17; 41].

На окрему відзнаку заслуговують наукові здобутки за розглядуваним напрямом Д. В. Давидова [13]. Наскільки можна судити, йому належить перша на пострадянському просторі докторська дисертація, присвячена інтервальним методам і моделям підтримки прийняття рішень в економіці. Окрім розроблення суто або більшою мірою теоретико-концептуальних і математичних питань, у ній представлено масив авторських моделей, які дозволяють побачити потенціал інтервальної методології для моделювання та управління економічними системами. Серед іншого, в описуваному дослідженні Д. В. Давидовим побудовано інтервальну модель оптимального споживчого вибору, моделі оптимізації виробничої діяльності підприємства на ринках з різним типом конкуренції в умовах інтервальної невизначеності цін ресурсів і продукції, інтервальні моделі короткострокової макроекономічної стабілізації та ідентифікації довгострокових макроекономічних параметрів. Не залишає поза своєю увагою Д. В. Давидов і проблематику фінансових і реальних інвестицій підприємства. Зокрема, ним пропонується модель оптимізації портфеля фінансових активів з інтервально заданими доходностями.

Висновки. Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можна констатувати таке.

За теперішнього часу теорія нечітких множин та інтервальний аналіз утворюють математичний базис потужних підходів до моделювання невизначеності, яка не може бути описана за допомогою традиційних імовірно-статистичних методів. Методи та моделі на основі зазначених теорій знаходять своє успішне застосування для широкого кола задач з управління підприємством. У цілому ж значення як теорії нечітких множин, так і інтервального аналізу виходить далеко за межі суто економічної проблематики.

Незважаючи на свою відносну нетривалість, історичний шлях, пройдений кожним з висвітлених у роботі теоретичних підходів, характеризується змістовною насиченістю і припускає виокремлення певних етапів їх становлення та розвитку. І теорію нечітких множин, й інтервальний аналіз визначають сьогодні високий ступінь розвиненості їх теоретико-концептуальної та інструментально-прикладної складових. Водночас, подальше формування й розвиток розглянутих у дослідженні методологій продовжує становити великий науковий і практичний інтерес.

Література

1. Авдеенко С. Н., Домбровский В. В. Анализ инвестиционных проектов в условиях интервальной неопределенности. *Вестник Томского государственного университета*. 2000. № 271. С. 125–126.
2. Аверкин А. Н., Батыршин И. З., Тарасов В. Б. Лотфи Заде и Россия. URL: <http://zadeh.narod.ru/ABT.html> (дата обращения: 15.07.2018).
3. Алефельд Г., Майер Г. Интервальный анализ: теория и приложения / пер. с англ. Д.Ю. Людвина. URL: <http://www.nsc.ru/interval/Introduction/ISurveyRus.pdf> (дата обращения: 21.06.2018).
4. Алтунин А. Е., Семухин М. В. Расчеты в условиях риска и неопределенности в нефтегазовых технологиях: монография. Тюмень: Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2004. 296 с.
5. Беллман Р., Заде Л. Принятие решений в расплывчатых условиях. *Вопросы анализа и процедуры принятия решений*: сб. переводов / под ред. И.Ф. Шахнова; предисл. Г.С. Пospelова. Москва: Мир, 1976. С. 172–215.
6. Болдырев М. Решение задач с применением нечеткой логики. URL: https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzi_i.htm (дата обращения: 15.07.2018).
7. Бочарников В. П. Fuzzy-технология: математические основы. Практика моделирования в экономике. Санкт-Петербург: Наука, 2001. 328 с.
8. Ведерников В. В. Нечетко-множественное моделирование в анализе и прогнозировании экономических явлений и процессов: исторический аспект. *Проблемы современной экономики*. 2006. № 1–2 (17–18). С. 446–449.
9. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
10. Вощинин А. П. Интервальный анализ данных: развитие и перспективы. *Заводская лаборатория*. 2002. Т. 68, № 1. С. 118–126.
11. Гнеденко Б. В. Курс теории вероятностей: учебник. Изд. 10-е, доп. Москва: КД «ЛИБРОКОМ», 2011. 488 с.
12. Гутовски М. В. Красота и сила интервальных методов / пер. с англ.: К. С. Дронов, С. П. Шарый. URL: <http://www.nsc.ru/interval/Introduction/PowerBeauty.pdf> (дата обращения: 21.06.2018).

13. Давыдов Д. В. Интервальные методы и модели принятия решений в экономике: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.13 / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. Владивосток, 2009. 46 с.
14. Деревянко П. М. Модели и методы принятия стратегических решений по распределению реальных инвестиций предприятия с применением теории нечетких множеств: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / С.-Петерб. гос. инж.-экон. ун-т. Санкт-Петербург, 2006. 224 с.
15. Джигимон А. В. Методы измерения риска в условиях интервальной неопределенности. *Информатика и системы управления*. 2010. № 3. С. 61–71.
16. Дилигенский Н. В., Дымова Л. Г., Севастьянов П. В. Нечеткое моделирование и многокритериальная оптимизация производственных систем в условиях неопределенности: технология, экономика, экология: монография. Москва: Изд-во «Машиностроение – 1», 2004. 401 с.
17. Домбровский В. В., Чаусова Е. В. Применение интервальных методов в управлении запасами. *Вычислительные технологии*. 2002. Т. 7, № 2. С. 50–58.
18. Дюбуа Д., Прад А. Теория возможностей. Приложения к представлению знаний в информатике / под ред. С.А. Орловского; пер. с фр. В. Б. Тарасова. Москва: Радио и связь, 1990. 288 с.
19. Заде Л. Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений. *Математика сегодня*: сб. статей / сост. А. В. Шилейко; пер. с англ.: В. А. Горелик, С. А. Орловский, Н. И. Ринго, А. А. Стригалев. Москва: Знание, 1974.
20. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений / под ред. Н. Н. Моисеева, С. А. Орловского; пер. с англ. Н. И. Ринго. Москва: Мир, 1976.
21. Заде Л. А. Тени нечетких множеств. *Проблемы передачи информации*. 1966. Т. 2, Вып. 1. С. 37–44.
22. Зайченко Ю. П. Нечеткие модели и методы в интеллектуальных системах: учеб. пособ. / под общ. ред. М. З. Згуровского. Киев: Слово, 2008. 344 с.
23. Кофман А., Хил Алуха Х. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями / пер. с исп. предисловие: В. В. Краснопрошин, Н. А. Лепешинский. Минск: Вышэйшая школа, 1992. 224 с.
24. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2003. 736 с.
25. Масалович А. Нечеткая логика в бизнесе и финансах. URL: <https://l.wzm.me/finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy-.htm> (дата обращения: 15.07.2018).
26. Масалович А. Нечеткая логика: на гребне “третьей волны”. URL: https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/ct_fuz.htm (дата обращения: 15.07.2018).
27. Масалович А. Этот нечеткий, нечеткий, нечеткий мир. URL: https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy.htm (дата обращения: 15.07.2018).
28. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 206 с.
29. Меньшиков Г. Г., Словцова И. В. Упущенные возможности и возможность наверстать упущенное. *Санкт-Петербургский университет*. 2002. № 28. С. 26–28.
30. Модели принятия решений на основе лингвистической переменной / А. Н. Борисов и др. Рига: Зинатне, 1982. 256 с.
31. Наумов Г. Е., Подиновский В. В., Подиновский Вик. В. Субъективная вероятность: способы представления и методы получения. Известия АН СССР. Техническая кибернетика. 1991. № 5. С. 94–109.

32. Недосекин А. О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.13 / Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Санкт-Петербург, 2003. 302 с.
33. Недосекин А. О. Нечетко-множественный анализ риска фондовых инвестиций. Санкт-Петербург: Типография «Сезам», 2002. 181 с.
34. Нечеткие гибридные системы. Теория и практика / Батыршин И. З. и др.; под ред. Н. Г. Ярушкиной. Москва: ФИЗМАТЛИТ, 2007. 208 с.
35. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / А. Н. Аверкин и др.; под ред. Д. А. Поспелова. Москва: Наука, 1986. 312 с.
36. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений / А. Н. Борисов и др. Москва: Радио и связь, 1989. 304 с.
37. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации. Москва: Наука, 1981. 208 с.
38. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. Москва: Наука, 1986. 288 с.
39. Птускин А. С. Нечеткие модели и методы в менеджменте: учеб. пособ. Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. 216 с.
40. Пытьев Ю. П. Возможность. Элементы теории и применения. Москва: Эдиториал УРСС, 2000. 192 с.
41. Тарасов А. А. Использование интервальных оценок экономическими агентами в процессе выбора: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Гос. ун-т упр. Москва, 2009. 21 с.
42. Хил Лафуенте А.М. Финансовый анализ в условиях неопределенности / пер. с исп., под ред. Е. И. Велеско, В. В. Краснопрошина, Н. А. Лепешинского. Минск: Тэхналогія, 1998. 150 с.
43. Чернов В. Г. Модели поддержки принятия решений в инвестиционной деятельности на основе аппарата нечетких множеств. Москва: Горячая линия – Телеком, 2007. 312 с.
44. Шарый С. П. Интервальный анализ – современное состояние и перспективы / Ин-т вычислительных технологий СО РАН. URL: <http://www.nsc.ru/interval/Education/Manuals/SShary-RASession.pdf> (дата обращения: 21.06.2018).
45. Штовба С. Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. Москва: Горячая линия – Телеком, 2007. 288 с.
46. Язенин А. В. Нечеткое математическое программирование: учеб. пособ. Калинин: Калинин. гос. ун-т, 1986. 59 с.
47. Язенин А. В. Основные понятия теории возможностей. Москва: Физматлит, 2016. 142 с.
48. Bellman R., Giertz M. On the analytic formalism of the theory of fuzzy sets. *Information Sciences*. Vol. 5, 1973, P. 149–156.
49. Bellman R. E., Zadeh L. A. Decision-Making in a Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. Vol. 17, No. 4. P. 141–164.
50. Bezdek J. C. Cluster Validity with Fuzzy Sets. *Journal of Cybernetics*. 1974. Vol. 3, Iss. 3. P. 58–73.
51. Bezdek J. C. Numerical taxonomy with fuzzy sets. *Journal of Mathematical Biology*. 1974. Vol. 1, Iss. 1. P. 57–71.
52. Dubois D., Prade H. Fuzzy real algebra: some results. *Fuzzy Sets and Systems*. 1979. Vol. 2, Iss. 4. P. 327–348.
53. Dubois D., Prade H. Operations on Fuzzy Numbers. *International Journal of Systems Science*. 1978. Vol. 9, No. 6. P. 613–626.

54. Fifty Years of Fuzzy Logic and its Applications / eds.: Tamir D.E., Rishé N.D., Kandel A. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International Publishing Switzerland, 2015. 684 p.
55. Holmblad L.P., Ostergaard J.-J. Control of a Cement Kiln by Fuzzy Logic Techniques. *Control science and technology for the progress of society: proceedings of the 8th Triennial World Congress of the International Federation of Automatic Control, Kyoto, Japan, 24–28 August, 1981* / ed. H. Akashi. Vol. 14, Iss. 2. P. 809–814.
56. Kosko B. Fuzzy cognitive maps. *International Journal of Man-Machine Studies*. 1986. Vol. 24, Iss. 1. P. 65–75.
57. Kosko B. Fuzzy Systems as Universal Approximators. *IEEE Transactions on Computers*. 1994. Vol. 43, № 11. P. 1329–1333.
58. Mamdani E. H., Assilian S. An Experiment in Linguistic Synthesis with a Fuzzy Logic Controller. *International Journal of Man-Machine Studies*. 1975. Vol. 7, Iss. 1. P. 1–13.
59. Moore R. E. Interval analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1966. XI, 145 p.
60. Nahmias S. Fuzzy variables. *Fuzzy Sets and Systems*. 1978. Vol. 1, Iss. 2. P. 97–110.
61. Negoita C. V., Ralescu D. A. Applications of fuzzy sets to systems analysis. Basel: Springer Basel AG, 1975. 190 p.
62. Nguyen H. T. A note on the extension principle for fuzzy sets. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*. 1978. Vol. 64, Iss. 2. P. 369–380.
63. Nguyen H. T. On conditional possibility distributions. *Fuzzy Sets and Systems*. 1978. Vol. 1, Iss. 4. P. 299–309.
64. Sugeno M. Fuzzy decision-making problems. *Transaction of the Society of Instrument and Control Engineers*. 1975. Vol. 11, No. 6. P. 85–90.
65. Sugeno M. Fuzzy measure and fuzzy integral. *Transaction of the Society of Instrument and Control Engineers*. 1972. Vol. 8, No. 2. P. 94–102.
66. Yager R. R. Fuzzy decision making including unequal objectives. *Fuzzy Sets and Systems*. 1978. Vol. 1, Iss. 2. P. 87–95.
67. Yager R. R. Multiple objective decision-making using fuzzy sets. *International Journal of Man-Machine Studies*. 1977. Vol. 9, Iss. 4. P. 375–382.
68. Zadeh L. A. Fuzzy Sets as a basis for theory of possibility. *Fuzzy Sets and Systems*. 1978. Vol. 1, No. 1. P. 3–28.
69. Zadeh L. A. Fuzzy Sets. *Information and Control*. 1965. Vol. 8. P. 338–353.
70. Zemankova-Leech M., Kandel A. Fuzzy relational data bases: a key to expert systems. Köln: Verl. TÜV Rheinland, 1984. 180 p.

References

1. Avdeyenko, S. N., and V. V. Dombrovskiy. “Analiz investitsionnykh proektov v usloviyakh intervalnoy neopredelennosti.” [“Analysis of investment projects in conditions of interval uncertainty”]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 271 (2000): 125–126. [in Russian].
2. Averkina, A. N., Batyrshin, I. Z., and V. B. Tarasov. Lotfi Zade y Rossiya. [Lotfi Zade and Russia]. <http://zadeh.narod.ru/ABT.html> (accessed 15.07.2018) [in Russian].
3. Alefeld, H., and H. Maier. *Intervalniy analiz: teoriya i prilozheniya*. [Interval analysis: theory and applications]. <http://www.nsc.ru/interval/Introduction/ISurveyRus.pdf> (accessed 21.06.2018) [in Russian].
4. Altunyn, A. E., and M. V. Semukhyn. *Raschety v usloviyakh riska i neopredelennosti v neftegazovykh tekhnolohiyakh*. [Calculations under conditions of risk and uncertainty in oil and gas technologies.]. Tiumen: Yzd-vo Tiumen. gos. un-ta, 2004. [in Russian].

5. Bellman, R., and L. Zade. *Pryniatiye resheniy v rasplyvchatykh usloviyakh. Voprosy analiza i protsedury pryniatiya resheniy*. [Decision-making in vague conditions. Questions of analysis and decision-making procedures]. Moscow: Mir, 1976: 172–215. [in Russian].
6. Boldyrev, M. Resheniye zadach s primeneniye nechetkoy logiki. [Solving problems using fuzzy logic]. https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzi_i.htm (accessed 15.07.2018). [in Russian].
7. Bocharnikov, V. P. *Fuzzy-tekhnolohiya: matematycheskiye osnovy. Praktika modelirovaniya v ekonomike*. [Fuzzy technology: mathematical foundations. The practice of modeling in economics]. St. Petersburg: Nauka, 2001. [in Russian].
8. Vedernykov, V. V. “Nechetko-mnozhestvennoye modelirovaniye v analize i prognozirovaniy ekonomicheskikh yavleniy i protsessov: istoricheskiy aspekt.” [“Fuzzy-multiple modeling in the analysis and forecasting of economic phenomena and processes: a historical aspect”]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 1–2 (2006): 446–449. [in Russian].
9. Vitlinskii, V. V., and H. I. Velikoivanenko. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriyemnytstvi*. [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.. [in Ukrainian].
10. Voshchinin, A. P. “Intervalniy analiz dannykh: razvitiye i perspektivy.” [“Interval data analysis: development and prospects”]. *Zavodskaya laboratoriya*. Vol. 68, no. 1 (2002): 118–126. [in Russian].
11. Gnedenko, B. V. *Kurs teorii veroyatnostey*. [Course of probability theory]. Moscow: KD «LYBROKOM», 2011. [in Russian].
12. Gutovskiy, M. V. Krasota i sila intervalnykh metodov. [The beauty and power of interval methods]. <http://www.nsc.ru/interval/Introduction/PowerBeauty.pdf> (accessed 21.06.2018). [in Russian].
13. Davidov, D. V. Intervalniye metody i modeli priniatiya resheniy v ekonomike. [Interval methods and models of decision making in economics]. Author's ref. dis. ... Dr. Econ. Science: 08.00.13 / Ros. econ. acad. them. G. V. Plekhanov. Vladivostok, 2009. [in Russian].
14. Derevianko, P. M. Modeli i metody prinyatiya strategicheskikh resheniy po raspredeleniu realnykh investitsiy predpriyatiya s primeneniye teoriiy nechetkikh mnozhestv. [Models and methods of making strategic decisions on the distribution of real investment of the enterprise using the theory of fuzzy sets]. Dis. ... cand. econ. Science: 08.00.13 / St.-Peterb. state eng.-econ. un-t. St. Petersburg, 2006. [in Russian].
15. Dzhigimon, A. V. “Metody izmereniya riska v usloviyakh intervalnoy neopredelennosti.” [“Methods of risk measurement in the conditions of interval uncertainty”]. *Informatika i sistemy upravleniya*. 3 (2010): 61–71. [in Russian].
16. Diligenskiy, N. V., Dymova, L. H., and P. V. Sevastiyanov. *Nechetkoye modelirovaniye i mnogokriterialnaya optimizatsiya proizvodstvennykh sistem v usloviyakh neopredelennosti: tekhnolohiya, ekonomika, ekologiya*. [Fuzzy modeling and multicriteria optimization of production systems in conditions of uncertainty: technology, economics, ecology]. Moscow: Yzd-vo «Mashynostroeniye – 1», 2004. [in Russian].
17. Dombrovskiy, V. V., and E. V. Chausova. “Primeneniye intervalnykh metodov v upravlenii zapasami.” [“Application of interval methods in inventory management”]. *Vychislitelniye tekhnologii*. Vol. 7, no. 2 (2002): 50–58. [in Russian].
18. Diubua, D., and A. Prad. *Teoriya vozmozhnostey. Prilozheniya k predstavleniyu znaniy v informatike*. [Theory of possibilities. Applications to the representation of knowledge in computer science]. Moscow: Radio y svyaz, 1990. [in Russian].
19. Zade, L. “Osnovy novogo podkhoda k analizu slozhnykh system i protsessov prinyatiya resheniy.” [“Fundamentals of a new approach to the analysis of complex systems and decision-making processes”]. *Matematika segodniya*. Moscow: Znaniye, 1974. [in Russian].
20. Zade, L. *Ponyatiye lingvisticheskoy peremennoy i yeyo primeneniye k priniatiyu priblizhennykh resheniy*. [The concept of a linguistic variable and its application to approximate decisions]. Ed. N. N. Moiseev, S. A. Orlovskoho. Moscow: Myr, 1976. [in Russian].

21. Zade, L. A. "Teni nechetkikh mnozhestv." ["Shadows of fuzzy sets"]. *Problemy peredachi informatsiyi*. 2 (1) (1966): 37–44. [in Russian].
22. Zaichenko, Yu. P. *Nechetkiye modeli i metody v intellektualnykh sistemakh*. [Fuzzy models and methods in intelligent systems]. Kyiv: Slovo, 2008. [in Russian].
23. Kofman, A., and Alukha Kh. Khil. *Vvedeniye teorii nechetkikh mnozhestv v upravlenii predpriyatiyami*. [Introduction to the theory of fuzzy sets in enterprise management]. Minsk: Vysheishaia shkola, 1992. [in Russian].
24. Leonenkov, A. V. *Nechetkoye modelirovaniye v srede MATLAB i fuzzyTECH*. [Fuzzy modeling in MATLAB and fuzzyTECH]. St. Petersburg: St. Peterburg, 2003. [in Russian].
25. Masalovich, A. Nechetkaya logika v biznese i finansakh. [Fuzzy logic in business and finance]. https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy-.htm (accessed 15.07.2018). [in Russian].
26. Masalovich, A. Nechetkaya logika: na grebne "tretey volny". [Fuzzy logic: on the crest of the "third wave"]. https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/ct_fuz.htm (accessed 15.07.2018). [in Russian].
27. Masalovich, A. Etot nechetkiy, nechetkiy, nechetkiy mir. [This fuzzy, fuzzy, fuzzy world]. https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy.htm (accessed 15.07.2018). [in Russian].
28. Matviichuk, A. V. *Analiz ta prohnozuvannia rozvytku finansovo-ekonomichnykh system iz vykorystanniam teorii nechetkoi lohiky*. [Analysis and forecasting of financial and economic systems using the theory of fuzzy logic]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005. [in Ukrainian].
29. Menshikov, G. G., and Y. V. Slovtsova. "Upushchenniye vozmozhnosti i vozmozhnost naverstat upushchennoye." ["Missed opportunities and the opportunity to make up for lost time"]. *St-Peterburgskiy universitet*. 28 (2002): 26–28. [in Russian].
30. Borysov, A. N., et. *Modeli priniatiya resheniy na osnove lingvysticheskoy peremennoy*. [Models of decision-making on the basis of a linguistic variable]. Riga: Zinatne, 1982. [in Russian].
31. Naumov, G. E., Podynovskiy, V. V., and Vik. V. "Podynovskiy. Subyektivnaya veroyatnost: sposoby predstavleniya i metody polucheniya." ["Subjective Probability: Methods of Representation and Methods of Obtaining"]. *Izvestiya AN SSSR. Tekhnicheskaya kibernetika*. 5 (1991): 94–109. [in Russian].
32. Nedosekin, A. O. Metodologicheskiye osnovy modeirovaniya finansovoy deyatelnosti s ispolzovaniyem nechetko-mnozhestvennykh opisaniy. [Methodological foundations for modeling financial activities using fuzzy-multiple descriptions]. Dis. ... Dr. econ. Sciences: 08.00.13 / St. Petersburg state University of Economics and Finance. St. Petersburg, 2003. [in Russian].
33. Nedosekin, A. O. *Nechetko-mnozhestvenniy analiz riska fondovykh investitsiy*. [Fuzzy-multiple analysis of the risk of stock investments]. St. Petersburg: Typohrafiya «Sezam», 2002. [in Russian].
34. Batyrshin, Y. Z., et. *Nechetkiye gibridniye sistemy. Teoriya i praktika*. [Fuzzy hybrid systems. Theory and practice]. Ed. Yarushkina. Moscow: Fizmatlit, 2007. [in Russian].
35. Averkin, A. N., et. *Nechetkiye mnozhestva v modelyakh upravleniya i iskusstvennogo intellekta*. [Fuzzy sets in control models and artificial intelligence]. Ed. D. A. Pospelov. Moscow: Nauka, 1986. [in Russian].
36. Borysov, A. N., et. *Obrabotka nechetkoy informatsiyi v sistemakh priniatiya resheniy*. [Processing of fuzzy information in decision-making systems]. Moscow: Radio i svyaz, 1989. [in Russian].
37. Orlovskiy, S. A. *Problemy prinyatiya resheniy pri nechetkoy iskhodnoy informatsiyi*. [Problems of decision making with fuzzy initial information]. Moscow: Nauka, 1981. [in Russian].
38. Pospelov, D. A. *Situatsionnoye upravleniye: teoriya i praktika*. [Situational management: theory and practice]. Moscow: Nauka, 1986. [in Russian].

39. Ptuskin, A. S. *Nechetkiye modeli i metody v menedzhmente*. [Fuzzy models and methods in management]. Moscow: Izd-vo MGTU im. N. E. Baumana, 2008. [in Russian].
40. Pytev, Yu. P. *Vozmozhnost. Elementy teorii i primeneniya*. [Opportunity. Elements of theory and application]. Moscow: Editorial URSS, 2000. [in Russian].
41. Tarasov, A. A. *Ispolzovaniye intervalnykh otsenok ekonomicheskimi agentami v protsesse vybora*. [The use of interval estimates by economic agents in the selection process]. Author. dis. ... Cand. econom. Sciences: 08.00.13 / State. un-t exercise. Moscow, 2009. 21 p. [in Russian].
42. Khyt Lafuente, A. M. *Finansovyi analiz v usloviyakh neopredelennosti*. [Financial analysis in the face of uncertainty]. Ed. E. Y. Velesko, V. V. Krasnoproshyna, N. A. Lepeshynskoho. Minsk: Tekhnologiya, 1998. [in Russian].
43. Chernov, V. H. *Modeli podderzhki prinyatiya resheniy v investitsionnoy deyatel'nosti na osnove apparata nechetkikh mnozhestv*. [Decision support models in investment activities based on the apparatus of fuzzy sets]. Moscow: Goriachaya liniya – Telekom, 2007. [in Russian].
44. Sharyi, S. P. *Intervalnyi analiz – sovremennoye sostoyanie i perspektivy*. [Interval analysis - current state and prospects]. <http://www.nsc.ru/interval/Education/Manuals/SSharyi-RASession.pdf> (accessed 21.06.2018). [in Russian].
45. Shtovba, S. D. *Proyektirovaniye nechetkikh sistem sredstvami MATLAB*. [Design of fuzzy systems by means of MATLAB]. Moscow: Horiachaya liniya – Telekom, 2007. [in Russian].
46. Yazenin, A. V. *Nechetkoye matematicheskoye programmirovaniye*. [Fuzzy mathematical programming]. Kalinin: Kalinin. gos. un-t, 1986. [in Russian].
47. Yazenin, A. V. *Osnovniye ponyatiya teorii vozmozhnostey*. [Basic concepts of the theory of possibilities]. Moscow: Fizmatlit, 2016. [in Russian].
48. Bellman, R., Giertz, M. "On the analytic formalism of the theory of fuzzy sets." *Information Sciences*. Vol. 5 (1973): 149–156.
49. Bellman, R. E., Zadeh, L. A. "Decision-Making in a Fuzzy Environment." *Management Science*. Vol. 17, No. 4 (1970): 141–164.
50. Bezdek, J. C. "Cluster Validity with Fuzzy Sets." *Journal of Cybernetics*. Vol. 3, Iss. 3 (1974): 58–73.
51. Bezdek, J. C. "Numerical taxonomy with fuzzy sets." *Journal of Mathematical Biology*. Vol. 1, no. 1 (1974): 57–71.
52. Dubois, D., Prade, H. "Fuzzy real algebra: some results." *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 2, no. 4 (1979): 327–348.
53. Dubois, D., Prade, H. "Operations on Fuzzy Numbers." *International Journal of Systems Science*. Vol. 9, No. 6 (1978): 613–626.
54. *Fifty Years of Fuzzy Logic and its Applications* / eds.: Tamir D.E., Rishe N.D., Kandel A. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International Publishing Switzerland, 2015.
55. Holmblad, L. P., Ostergaard, J.-J. "Control of a Cement Kiln by Fuzzy Logic Techniques". Control science and technology for the progress of society: proceedings of the 8th Triennial World Congress of the International Federation of Automatic Control, Kyoto, Japan, 24–28 August, 1981 / ed. H. Akashi. Vol. 14, no. 2 (1981): 809–814.
56. Kosko, B. "Fuzzy cognitive maps." *International Journal of Man-Machine Studies*. Vol. 24, no. 1 (1986): 65–75.
57. Kosko, B. "Fuzzy Systems as Universal Approximators". *IEEE Transactions on Computers*. Vol. 43, no. 11 (1994): 1329–1333.
58. Mamdani, E. H., Assilian S. "An Experiment in Linguistic Synthesis with a Fuzzy Logic Controller." *International Journal of Man-Machine Studies*. Vol. 7., no. 1 (1975): 1–13.
59. Moore, R. E. *Interval analysis*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1966.
60. Nahmias, S. "Fuzzy variables." *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1, no. 2 (1978): 97–110.
61. Negoita, C. V., Ralescu, D. A. *Applications of fuzzy sets to systems analysis*. Basel: Springer Basel AG, 1975.

62. Nguyen, H. T. "A note on the extension principle for fuzzy sets." *Journal of Mathematical Analysis and Applications*. Vol. 64, no. 2 (1978): 369–380.
63. Nguyen, H. T. "On conditional possibility distributions." *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1, no. 4 (1978): 299–309.
64. Sugeno, M. "Fuzzy decision-making problems." *Transaction of the Society of Instrument and Control Engineers*. Vol. 11, No. 6 (1975): 85–90.
65. Sugeno, M. "Fuzzy measure and fuzzy integral." *Transaction of the Society of Instrument and Control Engineers*. Vol. 8, No. 2 (1972): 94–102.
66. Yager, R. R. "Fuzzy decision making including unequal objectives." *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1, no. 2 (1978): 87–95.
67. Yager, R. R. "Multiple objective decision-making using fuzzy sets." *International Journal of Man-Machine Studies*. Vol. 9, no. 4 (1977): 375–382.
68. Zadeh, L. A. "Fuzzy Sets as a basis for theory of possibility." *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1, No. 1 (1978): 3–28.
69. Zadeh, L. A. "Fuzzy Sets." *Information and Control*. Vol. 8 (1965): 338–353.
70. Zemankova-Leech, M., Kandel, A. *Fuzzy relational data bases: a key to expert systems*. Köln: Verl. TÜV Rheinland, 1984.

НОВЕЙШИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИРОВАНИЮ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ИСТОРИЧЕСКИЙ, КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

Коцюба Алексей Станиславович,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры бизнес-экономики

и предпринимательства,

ГВУЗ «Киевский национальный экономический

университет имени Вадима Гетьмана»

ORCID 0000-0002-8159-0772

Аннотация. Статья посвящена нечетко-множественному и интервальному подходам к моделированию неопределенности в рамках проблематики по управлению предприятием. Рассмотрены узловые события зарождения и развития теории нечетких множеств, основные этапы становления и развития нечетко-множественного подхода как прикладной методологии. Особое внимание уделено экономическому применению теории нечетких множеств, в том числе в прикладных задачах управления предприятием. Освещены исторический, концептуальный и инструментальный аспекты интервальной методологии, основанной на аппарате интервальной математики или анализа, как еще одного значимого подхода к моделированию неопределенности в экономике и бизнесе. Представленные в публикации сведения убедительно свидетельствуют, что и теорию нечетких множеств, и интервальный анализ ныне определяют высокая степень развития их теоретико-концептуального базиса и инструментально-прикладной составляющей. Вместе с тем, вопрос дальнейшего формирования и развития данных методологий сохраняет свою актуальность.

Ключевые слова: неопределенность; управление предприятием; теория нечетких множеств; нечеткая величина; мера возможности; интервальный анализ.

LATEST THEORETICAL APPROACHES TO UNCERTAINTY MODELING IN ENTERPRISE MANAGEMENT: HISTORICAL, CONCEPTUAL AND INSTRUMENTAL ASPECTS

Oleksiy S. Kotsyuba,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Business Economics and Entrepreneurship,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0002-8159-0772

Abstract. The article is devoted to fuzzy-set and interval approaches to modelling uncertainty within the issues of enterprise management. The nodal events of origin and development of fuzzy set theory, the main stages of formation and development of fuzzy-set approach as an applied methodology are considered. Particular attention is paid to the economic application of fuzzy set theory, including in relation to applied problems of enterprise management. The historical, conceptual and instrumental aspects of interval methodology, which is based on the apparatus of interval mathematics or analysis, as another significant approach to modelling uncertainty in economics and business, are highlighted.

It is concluded that fuzzy set theory and interval analysis form a mathematical basis for powerful approaches to modelling uncertainty, which cannot be described using traditional probabilistic-statistical methods. Methods and models based on these theories are successfully used for a wide range of enterprise management tasks.

It is proved that in the field of investment analysis and business planning one of the most important achievements of the theory of fuzzy sets should be considered the introduction of fuzzy numbers and the development of fuzzy arithmetic. Their use allows to carry out the entire volume of analytical work and financial and economic calculations for specific tasks in these areas at the level of fuzzy-multiple descriptions, starting from the assessment of initial parameters and ending with the finding and analysis of the resulting indicators.

In general, the significance of both fuzzy set theory and interval analysis goes far beyond purely economic issues.

The information presented in the publication convincingly proves that both the theory of fuzzy sets and interval analysis now determine the high degree of development of their theoretical and conceptual basis and instrumental-applied component. At the same time, the issue of further formation and development of these methodologies remains relevant.

Keywords: uncertainty; enterprise management; fuzzy set theory; fuzzy value; measure of possibility; interval analysis.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2021

УДК 005.73:334.716

DOI 10.33111/ sedu.2021.48.114.128

Кубарева Ірина Володимирівна*
Незамедінова Тетяна Сергіївна**

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено питання розвитку організаційної культури та її особливості для виробничого підприємства, обґрунтовано інструменти розвитку організаційної культури з урахуванням підходів ощадливого виробництва. Проведено діагностику та визначено напрями розвитку організаційної культури виробничої організації. Об'єктом дослідження є процеси управління культурними й організаційним змінами на підприємстві. Предметом дослідження є інструменти діагностики і розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Метою дослідження є розкриття змісту й особливостей організаційної культури виробничого підприємства та інструментів впливу на неї. Завдання дослідження полягають у дослідженні та розробці інструментів розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

Ключові слова: організаційна культура; розвиток; ощадливе виробництво; виробниче підприємство; профіль організаційної культури.

Вступ. Організаційна культура представляє собою сукупність ціннісних і поведінкових засад функціонування підприємства, що є підґрунтям для побудови ефективних процесів, отримання якісних результатів діяльності. Організаційна культура є певним маркером діяльності підприємства, тому що через неї формується уявлення про організаційні цінності, ставлення до співробітників, якість управління, рівень розвитку. З іншого боку, культура організації виділяє її серед інших організацій і тому є проявом ідентичності. Окрім того, організаційна культура формує бренд компанії як роботодавця та як виробника товарів чи послуг. Отже, через організаційну культуру споживачі, персонал, конкуренти, партнери та інші суб'єкти бізнес-середовища і суспільства ідентифікують підприємство та його продукт.

Проблематика організаційної культури активно дискутується та вивчається вченими у різних тематичних напрямках. Зокрема, у контексті сприйняття компанії серед інших у галузі питання організаційної культури розкриваються у роботі Елдрідж Д. і Кромбі А. [1, с. 48]. Віханський О. С. і Наумов А. І. [2, с. 329], а

* **Кубарева Ірина Володимирівна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6950-5937>, iryna.kubareva@kneu.ua

** **Незамедінова Тетяна Сергіївна** – бакалавр з менеджменту, магістрантка освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій», ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», <https://orcid.org/0000-0001-5930-5560>, tetiana.nezamedinova@kneu.ua

також Співак В. О. [3, с. 27] визначають організаційну культуру як систему цінностей, що задають орієнтири поведінки людей. Шейн Е. розглядає три рівні організаційної культури, вказуючи, що остання не просто існує як набір правил, документів, поведінки, а й існує як ментальна властивість, спосіб мислення та внутрішні настанови кожного члена організації [4, с. 36]. Соловійова Р. П. і Беляєв Є. Ю. пов'язують культуру організації із стратегією та умовами зовнішнього середовища [5, с. 25]. Хаєт Г. Л. розглядає організаційну культуру як накопичений досвід в цілому в компанії та у її підрозділах [6, с. 15]. Чернишова Т. О. і Немченко Т. А. досліджують організаційну культуру через ієрархію цінностей співробітників організації та способів їх втілення у діяльність, пов'язуючи при цьому із певним етапом розвитку компанії [7, с. 328].

Попри поширеність праць з питань організаційної культури існують і такі актуальні напрями її розвитку, які потребують дослідження як у теоретичному, так і у прикладному аспектах. Серед важливих питань є проблема розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Адже досвід провідних виробників світу, які представляють різні напрями діяльності та різні продукти, вказує на те, що саме через продуману і ефективну організаційну культуру компанії досягли високого рівня якості продукції та сильних ринкових позицій. За прикладом Toyota Motor Corporation [8] виробничі компанії започаткували ощадливе виробництво, раціоналізацію процесів і робочого місця. Motorola стала провідником нової культури покращення якості продуктів і процесів. В основі даних підходів є зміна організаційної культури – ставлення до цінностей, залучення працівників, організація взаємодії, навчання та вдосконалення, ставлення до помилок, підходи до групової взаємодії тощо. Можна стверджувати, що саме філософія ощадливості, яка через організацію процесів та поведінку і мислення людей призвела до якісних покращень діяльності виробничих підприємств.

Сьогодні зміна культури організації для покращення виробничих процесів і їх результатів є практикою багатьох компаній світу. Зокрема до топ-10 компаній-виробників у світі, які мають культуру ощадливого виробництва, належать Nike, Kimberley-Clark Corporation, Caterpillar Inc., Intel, Illinois Tool Works, Textron, Parker Hannifin, John Deere, Ford, Toyota [9].

Дослідники пов'язують організаційну культуру із впровадженням сучасних підходів до виробництва і наголошують, що «характеристика системи ощадливого виробництва полягає в тому, що вона містить не тільки видимі навички або методи, але й організаційний фактор спільної роботи між людьми, що пояснює те, чому просто дублювання не може отримати однаковий ефект. Існує потреба у культурній адаптації» [10].

Постановка завдання. Враховуючи проблему розвитку організаційної культури виробничого підприємства, завданням даного дослідження є обґрунтування напрямів та підходів побудови організаційної культури як інструменту впливу на діяльність виробничого підприємства. Відповідно, цілями дослідження є:

– розкриття сутності організаційної культури, особливостей та інструментів її розвитку для виробничого підприємства;

– діагностика організаційної культури виробничого підприємства, визначення напрямів розвитку із урахуванням інструментів ощадливого виробництва;
 – побудова профілю організаційної культури виробничого підприємства та розробка заходів з її розвитку.

Робоча гіпотеза 1. Організаційна культура виробничого підприємства має на меті покращення процесів і результатів виробництва і тому повинна забезпечуватися через додаткові інструменти ощадливого виробництва.

Робоча гіпотеза 2. Організаційна культура виробничого підприємства потребує використання традиційних інструментів у поєднанні інструментів ощадливого виробництва, що в цілому покращить її рівень на підприємстві.

Теоретичну і методичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організаційної культури, ощадливого виробництва, менеджменту. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний – для дослідження сутності понять, визначень і основних особливостей організаційної культури; структурно-логічного аналізу – при обґрунтуванні загальної логіки та структури наукового дослідження; логічного узагальнення та порівняння – для формування переліку інструментів розвитку організаційної культури виробничого підприємства; наукової абстракції – при проведенні теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та огляді літературних джерел. Для діагностики стану розвитку організаційної культури використовувався метод анкетування і експертного опитування.

Результати. Нині не існує єдиного та чіткого визначення поняття «організаційна культура». Це питання досліджується багатьма вченими в області менеджменту та управління підприємствами і кожен з них наводить власне бачення цього поняття. Розглянемо трактування поняття «організаційна культура» видатними вітчизняними та зарубіжними вченими (табл. 1).

Таблиця 1

ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Автор, рік	Визначення
Д. Елдрідж і А. Кромбі, 1974	Унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [1, с. 48].
Е. Шейн, 2002	Патерн колективних базових уявлень, одержуваних групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [4, с. 100].
О. С. Віханський, А. І. Наумов, 1995	Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях [2, с. 329].
В. О. Співак, 2001	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі, проявляються у поведінці та взаємодії з навколишнім середовищем [3, с. 27].

Закінчення табл. 1

Автор, рік	Визначення
Р. П. Соловйова, С. Ю. Беляєв, 2005	Сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації [5, с. 25].
Г. Л. Хаєт, 2003	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [6, с. 15].
Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко, 2010	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [7, с. 328].

Джерело: складено авторами на основі [1-7].

Спираючись на наведені трактування, можна сформулювати таке визначення: організаційна культура – це комплекс матеріальних і духовних цінностей, моделей поведінки, які виникають в окремій організації відповідно до її внутрішніх і зовнішніх складових, відповідають стратегії, цілям і мотивам діяльності, а також поділяються більшістю членів організації. Організаційна культура дозволяє реалізовувати завдання у двох напрямках: зовнішньому – вплив на сприйняття організації зовнішніми стейкхолдерами – суспільством, споживачами, конкурентами, партнерами тощо; внутрішньому – забезпечення злагодженої та ефективної роботи співробітників і підвищення їх лояльності.

При дослідженні будь-якої категорії важливим є розуміння її складових і структурних особливостей. Організаційна культура не є винятком, тому для її детального аналізу слід розглянути рівні та складові організаційної культури (рис. 1), рівні та критерії її формування, а також основні функції та інструменти.



Рис. 1. Рівні та складові елементи організаційної культури

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

Пропонуємо елементи організаційної культури розглядати на трьох рівнях.

1. *Ціннісні орієнтири організації.* Перший рівень представлений місією та цінностями підприємства. Саме місія змушує керівництво проводити аналіз організації, її сильних і слабких сторін, конкурентного стану на ринку тощо, і за рахунок цього розвивати та підвищувати ефективність діяльності організації. У свою чергу цінності визначають стиль поведінки працівників, стиль їх спілкування у колективі та з клієнтами, рівень умотивованості персоналу тощо.

2. *Організаційні стандарти і практики.* Другий рівень формують організаційні складові – організація комунікацій та інформаційних процесів, організація бізнес-процесів та умов праці, які мають бути узгоджені із першим рівнем. Комунікації та інформаційні процеси складаються з таких елементів: зустрічі з керівництвом компанії для безпосереднього контакту та передачі інформації між керівником і підлеглим; інформаційні видання для працівників, клієнтів та партнерів; корпоративні заходи, урочисті нагородження, колективні заходи для прийняття рішень і покращення процесів тощо. Не менш важливою є така інформаційна складова організаційної культури, до якої відноситься емблема, символіка, назва організації, слоган, товарний знак тощо. Інформаційна складова передбачає розробку основних елементів організації, які слугуватимуть як елементи її впізнаваності, те, що виділятиме організацію з поміж конкурентів на ринку. Організація бізнес-процесів та умов праці передбачає формування та розвиток процесів і умов роботи персоналу. Даний елемент свідчить про рівень професіоналізму керівництва організації та свого роду зрілість колективу. Як свідчить досвід, головну роль у цьому питанні посідає саме керівництво, яке формує стиль та культуру управління, робочі умови, ритм, делегування повноважень тощо [11, с. 286]. До елементів організаційної культури даного рівня можна віднести і командні заходи (день народження підприємства, день професійного свята, дні народження працівників тощо), корпоративні засоби масової інформації (газети, веб-сайт, інформаційні дошки з оголошеннями, інформаційні листи тощо), корпоративні документи (положення про відділи, про корпоративні заходи, про діяльність організації тощо), чітка організаційна структура, а також корпоративні стандарти, які мають бути прописаними у статуті підприємства.

3. *Поведінкові і соціальні прояви персоналу.* Третій рівень формують поведінкові і соціально-психологічні складові – особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу, а також соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія. Дані складові організаційної культури, на наш погляд є базовими, але формуються вони через правильне узгодження і формування перших двох рівнів організаційної культури. Соціально-психологічна складова організаційної культури – це соціально-психологічний стан працівників та колективу в цілому. Завдяки аналізу соціально-психологічного клімату організації керівництво може бачити наскільки оптимальною є організаційна культура та чи задоволені працівники міжособистісними відносинами у колективі. Важливо, що третій рівень, особливо складова «особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу» має дві вирішальні характеристики: по-перше, формується через когнітивні впливи внаслідок ефективною реалізації інструментів

інших рівнів; по-друге, обумовлює рівень розвитку всіх складових організаційної культури.

Щодо особливостей організаційної культури для виробничого підприємства, то вважаємо, що підходи ощадливого виробництва, які представляють собою поєднання ціннісних, організаційних і поведінкових складових з метою вдосконалення виробничих процесів і результатів, мають бути включені до складу організаційної культури на відповідних трьох рівнях (визначених на рис. 1). Це призведе до посилення існуючих традиційних інструментів і покращення результатів впливу організаційної культури.

Проаналізуємо особливості розвитку складових організаційної культури у контексті покращення виробничих процесів і продуктів виробництва (табл. 2).

Таблиця 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Складові елементи організаційної культури	Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
Місія і цінності	Актуалізація і візуалізація ставлення в організації до помилок, до виправлення дефектів; розвиток цінностей «не створюю дефект, не поширюю дефект, не приймаю дефект»; формування відчуття причетності кожного робітника до результатів; заохочення інновацій; розвиток цінностей командної роботи, командного результату та командної винагороди.
Складові елементи організаційної культури	Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
Організація комунікацій та інформаційних процесів	Покращення виробничих процесів із залученням робітників, які працюють на даних процесах; врахування їх думок при розробці і впровадженні рішень. Запровадження підходу АЗ до вдосконалення процесів. Інформування про досягнення робочих груп, відкрита мотивація та винагорода, прозора система стимулів, KPI. Розвиток розуміння причетності до організації та її бренду, поділу цінностей організації.
Організація бізнес-процесів та умов праці	Запровадження підходу 5S до організації процесів, робіт та робочого місця. Запровадження підходу Built in quality із делегуванням робітникам приймати рішення щодо якості на робочому місці у процесі виробництва.
Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	Стимулювання командної роботи через коучинг та мотивацію. Анкетування співробітників щодо їх цінностей, задоволеності, прагнень. Навчання і розвиток персоналу. Безперервне покращення.
Особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу	Когнітивні впливи через інструменти всіх інших складових організаційної культури

Джерело: складено авторами.

Варто зазначити, що всі складові організаційної культури взаємопов'язані та у сукупності покращують якість виробничих процесів і продуктів.

На основі методики [12, с. 111] діагностики корпоративної культури та відповідної анкети проведемо дослідження організаційної культури виробничого підприємства. Згідно з даною методикою визначено такі категорії аналізу організаційної культури: соціальний мікроклімат, внутрішньо-організаційні процеси, корпоративна політика, макро-адаптивність. Дані категорії представляють напрями розвитку організаційної культури та відповідних процесів. Кожна категорія представлена набором параметрів, на основі яких сформована анкета для опитування працівників організації.

У результаті оцінювання визначених параметрів організаційної культури через анкетування співробітників отримано дані розвитку організаційної культури підприємства та сформовано профіль організаційної культури. Для детального аналізу організаційної культури необхідно встановити профіль культури, процес аналізу якого наведено у [12]. На основі анкети [12, с. 115-117] на підприємстві було опитано 36 працівників, які висловили свою думку щодо рівня їх задоволеністю роботою в організації, щодо цінностей та традицій в організації, управління тощо.

Аналізуючи параметри оцінки організаційної культури, що наведені у табл. 3, та їх сутність, можна зробити висновки щодо розвиненості напрямів організаційної культури, визначити відповідні кожному напрямку складові елементи організаційної культури (які представлені на рис. 1), а також застосувати відповідні інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства (які описані у табл. 2).

Таблиця 3

ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖЕНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТИЧНІ І ЦІЛЬОВІ ЗНАЧЕННЯ, %

Параметри оцінки	Складові елементи організаційної культури	Фактичне значення параметру	Цільове значення параметру	Відхилення
1. Цінності	Місія і цінності	59	59	0
2. Влада та лідерство	Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	37	57	+20
3. Комунікація	Організація комунікацій та інформаційних процесів	54	54	0
4. Процес прийняття рішень	Організація комунікацій та інформаційних процесів Організація бізнес-процесів та умов праці	26	56	+30
5. Мотивація персоналу	Організація бізнес-процесів та умов праці	44	54	+10

Закінчення табл. 3

Параметри оцінки	Складові елементи організаційної культури	Фактичне значення параметру	Цільове значення параметру	Відхилення
6. Соціально-психологічний клімат	Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія Організація комунікацій та інформаційних процесів	58	58	0
7. Портрет особистості	Місія і цінності Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	37	57	+20
8. Етичний кодекс	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	49	49	0
9. Міфологічна структура	Місія і цінності	13	53	+40
10. Зовнішня ідентифікація	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	19	49	+30
11. Готовність до змін	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	78	78	0
12. Інновації	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів Організація бізнес-процесів та умов праці	78	78	0

Джерело: складено авторами на основі результатів анкетування та експертного опитування персоналу виробничого підприємства.

На основі отриманих оцінок параметрів організаційної культури виробничого підприємства можемо розробити профіль організаційної культури у графічному вигляді для наочного бачення її фактичного та цільового станів (рис. 2).

Таким чином, можемо бачити, що рівень поділу працівниками цінностей організації та оцінювання заходів, які застосовує керівництво з навчання та адаптації нових працівників, становить 59 %, що є вище середнього, проте не на високому рівні. Щодо параметру «влада та лідерство», то він становить усього 37 %, тобто довіра між підлеглими та керівництвом організації, наявність лідерів у колективі залишається на низькому рівні. Приблизно на одному рівні з «цінностями» знаходиться параметр «комунікація» – 54 %. Це означає, що система комунікацій в організації не достатнім чином сприяє передачі інформації між працівниками і підрозділами та потребує вдосконалення. Параметр «процес прийняття рішень» характеризує на скільки в організації залучаються працівники до процесу прийняття рішень і на якому рівні їх повага до цього процесу – даний

параметр на рівні 26 %, тобто працівники практично не залучені до прийняття рішень в організації.



Рис. 2. Профілі (фактичний та цільовий) організаційної культури виробничого підприємства

Джерело: складено авторами на основі результатів анкетування персоналу та експертного опитування персоналу виробничого підприємства.

Щодо «мотивації», в організації можна сказати, що цей параметр є одним з найбільш важливих, оскільки має прямий вплив на внутрішньо-організаційний клімат. Рівень даного параметру – 44 %, що є досить низьким для такого важливого критерію. Рівень «соціально-психологічного клімату» – 58 %, що показує, що конфлікти в організації є явищем не дуже поширеним та є способи їх вирішення без негативних наслідків. Особисте ставлення до роботи в колективі кожного працівника та рівень відповідальності до даної роботи становить в організації низьким рівень – лише 37 %, що є досить незадовільним показником.

«Етичний кодекс» в організації на рівні 49 %, що означає слабку корпоративну етику та інші документи, які регламентують положення організаційної культури. За даним показником стає зрозуміло, що загальний стан організаційної культури є на середньому рівні та потребує вдосконалення.

Щодо «міфологічної структури» та «зовнішньої ідентифікації» в бізнес-організації, то ці параметри на найнижчому рівні – 13 % і 19 % відповідно. Це говорить про відсутність ритуалів або певних заходів в організації, які б сприяли підтримці клімату в організації та негласних правил поведінки, а також про від-

сутність елементів зовнішньої ідентифікації, які формують імідж не лише перед споживачами, а й перед самими працівниками.

Останні параметри «інновації» та «готовність до змін» зайняли найвищі позиції – по 78 % кожен. Це свідчить про бажання працівників змінюватись самим та змінювати і реформувати підприємство, впроваджувати нові технології, нові традиції та звичаї, ритуали та правила поведінки в організації тощо.

Подолання розривів між фактичними оцінками персоналом організаційної культури та оцінками експертів організації можливостей її розвитку доцільне за рахунок традиційних інструментів впливу на організаційну культуру та інструментів ощадливого виробництва. Останні мають вплив на результати та процеси виробництва і забезпечуються через зміни цінностей, норм, правил, поведінки співробітників. Визначені нами вище зв'язки між параметрами оцінки організаційної культури та її складовими елементами (табл. 3) дають змогу обґрунтувати інструменти розвитку проблемних напрямів профілю організаційної культури – у табл. 2 нами визначено інструменти формування організаційної культури виробничого підприємства у розрізі кожного її складового елемента.

Вважаємо, що при запровадженні інструментів ощадливого виробництва для розвитку організаційної культури виробничого підприємства з метою подолання розривів між фактичними та цільовими значеннями параметрів (портрет особистості, міфологічна структура, зовнішня ідентифікація, процес прийняття рішень, мотивація персонал, влада та лідерство) водночас опосередковано дані заходи посилять значення й інших параметрів (табл. 4).

Таблиця 4

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПРОБЛЕМНИХ НАПРЯМІВ ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чинники подолання розривів фактичного і цільового параметрів організаційної культури для виробничого підприємства		Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
прямого впливу	опосередкованого впливу	
Портрет особистості Міфологічна структура Зовнішня ідентифікація	Етичний кодекс Готовність до змін Інновації	Актуалізація і візуалізація ставлення в організації до помилок, до виправлення дефектів; розвиток цінностей «не створюй дефект, не поширюй дефект, не приймай дефект»; формування відчуття причетності кожного робітника до результатів; заохочення інновацій; розвиток цінностей командної роботи, командного результату та командної винагороди
Процес прийняття рішень	Комунікація Соціально-психологічний клімат Інновації	Покращення виробничих процесів із залученням робітників, які працюють на даних процесах; врахування їх думок при розробці і впровадженні рішень. Запровадження підходу А3 до вдосконалення процесів

Закінчення табл. 4

Чинники подолання розривів фактичного і цільового параметрів організаційної культури для виробничого підприємства		Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
прямого впливу	опосередкованого впливу	
Процес прийняття рішень Мотивація персоналу	Інновації	Запровадження підходу 5S до організації процесів, робіт та робочого місця. Запровадження підходу Built in quality із делегуванням робітникам приймати рішення щодо якості на робочому місці у процесі виробництва
Зовнішня ідентифікація	Комунікація Соціально-психологічний клімат Етичний кодекс Готовність до змін Інновації	Інформування про досягнення робочих груп, відкрита мотивація та винагорода, прозора система стимулів, KPI. Розвиток розуміння причетності до організації та її бренду, поділу цінностей організації
Влада та лідерство Портрет особистості	Соціально-психологічний клімат	Стимулювання командної роботи через коучинг та винагорода, анкетування співробітників щодо їх цінностей, задоволеності, прагнень. Навчання і розвиток персоналу. Постійне вдосконалення.

Джерело: складено авторами.

Таким чином, дані заходи будуть сприяти як вдосконаленню організаційної культури, так і покращенню виробничого процесу на підприємстві. Слід зазначити, що дані заходи мають доповняти один одного.

Оскільки досліджуване підприємство функціонує у виробничому секторі, питання вдосконалення процесів виробництва є важливим. Однією з найпоширеніших методик удосконалення виробничого процесу є методика 5S [13, 14]. Дана методика родом із Японії була розроблена ще у середині 20 століття для підприємств, які функціонували в умовах ресурсного дефіциту. Впровадження 5S для дослідженого виробничого підприємства має базуватися на формуванні цінностей, норм, правил, ставлення, ритуалів тощо. З іншого боку, заходи, передбачені підходом 5S, будуть впливати на формування нової поведінки працівників, а значить і нового мислення. Таким чином, інструменти ощадливого виробництва сприяють розвитку організаційної культури на виробничому підприємстві.

Висновки. Метою організаційної культури є формування зв'язків і вплив на сприйняття із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства. Організаційна культура діє на основі своїх принципів і стандартів – тобто положень, які забезпечують її формування та розвиток. Через складові елементи організаційної культури формується вплив на трудову діяльність і поведінку працівників, на рівень їх саморозвитку та умотивованість, на якість процесів та продуктів.

Елементи організаційної культури доцільно розглядати на трьох рівнях. Перший рівень – ціннісні орієнтири організації: представлений місією та цінностями підприємства; другий рівень – організаційні стандарти і практики: формують організаційні складові – організація комунікацій та інформаційних процесів, організація бізнес-процесів та умов праці, які мають бути узгоджені із першим рівнем; третій рівень – поведінкові і соціальні прояви персоналу: формують поведінкові і соціально-психологічні складові – особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу, а також соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія.

Для кожного рівня доцільно застосовувати відповідні інструменти розвитку організаційної культури, в тому числі й інструменти ощадливого виробництва. Організаційна культура виробничого підприємства потребує застосування до її розвитку специфічних інструментів. Дієвість таких інструментів та їх вплив на результати діяльності виробничого підприємства саме через зміни в організаційній культурі доведена досвідом багатьох відомих виробничих підприємств. Здебільшого це інструменти ощадливого виробництва. Ціннісні, організаційні та поведінкові складові підходів ощадливого виробництва сприятимуть підсиленню існуючих традиційних підходів розвитку організаційної культури. Тому доцільним є аналіз впливу даних інструментів на розвиток складових організаційної культури. Аналіз організаційної культури виробничого підприємства показав відхилення між фактичним і цільовими значеннями. Подолання розривів для досягнення цільового рівня організаційної культури підприємства доцільно не лише через організаційні зміни культури підприємства, а й зміни у виробничих процесах і відповідній поведінці персоналу, що можливо при застосуванні інструментів ощадливого виробництва на кожному із визначених у роботі рівнів організаційної культури.

Проаналізувавши усе наведене, можна зробити висновок, що організаційна культура є досить складною і важливою складовою ефективною діяльності організації, а при її професійному розвитку і впровадженні організація забезпечує ефективну діяльність.

Література

1. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 373 p.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: «Фирма Гардарина». 1996. 416 с.
3. Спивак В. О. Корпоративная культура: уч. пособ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 416 с.
4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.
5. Соловйова Р. П., Беляєв Є. Ю. Корпоративна культура ХХІ століття. Краматорськ: ДДМА, 2005. 100 с.
6. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. та ін. Корпоративна культура. За заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
7. Чернишова А. О. Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. №17. С. 328-330.

8. Кобилюх О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 749 Логістика. С. 43–49. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (дата звернення 24.04.2021).

9. Top 10: lean manufacturing companies in the world. Lean Institute Ukraine. 1 February, 2018 <https://ufuture.com/top-10-lean-manufacturing-companies-world/> (дата звернення 20.04.2021).

10. Wong M. The Role of Culture in Implementing Lean Production System. IFIP International Federation for Information Processing. 2007. Vol. 246. P. 413-422. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4_49.pdf (дата звернення 21.04.2021).

11. Маслова В. М. Управление персоналом: уч. пособ. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 431 с.

12. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом». К.: КНЕУ, 2010. 120 с.

13. Фабрицио Т., Теппинг Д. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 214 с.

14. Хирано Х. 5S для рабочих. Как улучшить свое рабочее место. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. 168 с.

References

1. Eldridge, J., and A. Crombie. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974.
2. Vikhanskyi, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment: liudyna, stratehiia, orhanizatsiia, protses*. [Management: person, strategy, organization, process] «Firma Hardarina». 1996 [in Russian].
3. Spivak, V. O. *Korporativnaya kultura*. [Corporate culture]. St-Peterburg: Piter, 2001. [in Russian].
4. Shein, E. H. *Orhanizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. Ed. Spivak V.A. St-Peterburg: Piter, 2002. [in Russian].
5. Soloviova, R. P., and Bieliaiev Ye. Iu. *Korporatyvna kultura XXI stolittia* [Corporate culture of the XXI century]. Kramatorsk: DDMA, 2005. [in Ukrainian].
6. Khaiet, H. L., Yeskov, O. L., and others. *Korporatyvna kultura*. [Corporate culture]. Ed. H.L. Khaieta. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003. [in Ukrainian].
7. Chernyshova, A. O., and T. A. Nemchenko. “Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii.” [“Some aspects of the corporate culture of the organization”]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 17 (2010): 328-330. [in Ukrainian].
8. Kobyliukh, O. Ya., and H. M. Melnyk. “Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiia optyimizatsii vyrobnychoho ta upravlynskoho protsesiv.” [“Lean production as a concept of optimization of production and management processes”]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. 749 (2012): 43–49. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (accessed 24.04.2021). [in Ukrainian].
9. Top 10: lean manufacturing companies in the world. Lean Institute Ukraine. 1 February, 2018 <https://ufuture.com/top-10-lean-manufacturing-companies-world/> (accessed 20.04.2021).
10. Wong, M. “The Role of Culture in Implementing Lean Production System.” *IFIP International Federation for Information Processing*. Vol. 246 (2007): 413-422. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4_49.pdf (accessed 21.04.2021).

11. Maslova, V. M. *Upravleniye personalom*. [Personnel management]. Moscow: Yurait, 2019. [in Russian].

12. Panchenko, Ye. H., and L. P. Petrashko. *Tekhnolohii kros – kulturnoho menedzhmentu: adaptatsiia do umov realnoho seredovyshcha*. [Cross-cultural management technologies: adaptation to the conditions of the real environment]. Mizhpredmetnyi treninh mahisterskoi prohramy «Upravlinnia mizhnarodnym biznesom». Kyiv: KNEU, 2010. [in Ukrainian].

13. Fabrytso, Tomas, and Don *Teppynh*. *5S dlia ofysa: kak orhanyzovat effektivnoe rabochee mesto*. [5S for the office: how to organize an efficient workplace]. Moscow: Ynstytut kompleksnykh stratezhicheskyykh yssledovaniy, 2008. [in Russian].

14. Khyrano, Khyroiuky. *5S dlia rabochykh. Kak uluchshyt svoe rabochee mesto*. [5S for workers. How to improve your workplace]. Moscow: Ynstytut kompleksnykh stratezhicheskyykh yssledovaniy, 2007 [in Russian]

НАПРАВЛЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кубарева Ирина Владимировна,

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0001-6950-5937

Незамединова Татьяна Сергеевна,

бакалавр менеджмента,
магистрант образовательно-профессиональной
программы «Менеджмент бизнес-организаций»,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID 0000-0001-5930-5560

Аннотация. В статье исследованы вопросы развития организационной культуры и ее особенности для производственного предприятия, обоснованы инструменты развития организационной культуры для производственного предприятия с учетом подходов бережливого производства. Проведена диагностика и определены направления развития организационной культуры производственной организации. Объектом исследования являются процессы управления культурными и организационными изменениями на предприятии. Предметом исследования являются инструменты диагностики и развития организационной культуры производственного предприятия. Целью исследования является раскрытие содержания и особенностей организационной культуры производственного предприятия и инструментов воздействия на нее. Задачи исследования заключаются в исследовании и разработке инструментов развития организационной культуры производственного предприятия.

Ключевые слова: организационная культура; развитие; бережливое производство; производственное предприятие; профиль организационной культуры.

DIRECTIONS AND TOOLS OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE PRODUCTION ENTERPRISE

Iryna V. Kubareva,

PhD in Economics, Associate Professor,
Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0001-6950-5937

Tetiana S. Nezamedinova,

student, Economics and Management Faculty,
Program «Management of Business Organizations»,
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»
ORCID 0000-0001-5930-5560

Abstract. The article examines the development of organizational culture of production enterprise, substantiates the problem of using special tools. Application of Lean production approaches as tools for the development of organizational culture is proposed. It is suggested to consider organizational culture at three levels and appropriate elements. The first level - the values of the organization: represented by the mission and values of the enterprise; second level - organizational standards and practices: form organizational components - the organization of communications and information processes, the organization of business processes and working conditions, which must be agreed with the first level; the third level - behavioral and social manifestations of staff: form behavioral and socio-psychological components - personal basic ideas, values, thinking and behavior of staff, as well as the socio-psychological state of staff, team interaction. The third level, especially the component "personal basic ideas, values, thinking and behavior of staff" has two crucial characteristics: first, it is formed through cognitive influences due to the effective implementation of tools at other levels; secondly, determines the level of development of all components of organizational culture.

It is proposed to provide these elements through tools of Lean: attitude to errors and defects; making workers responsible for results; encouraging innovation; team work values and motivation development, workers involvement into development and implementation of solutions; using A3, 5S approaches for process improvement; delegation to workers decisions on quality in the workplace during production process; transparency in motivation and reward, transparent system of incentives and KPI, sharing organization's values, team work through coaching and reward, questioning employees about their values, satisfaction, aspirations, staff training and development. Value, organizational and behavioral components of lean production approaches will help strengthen existing traditional approaches to the development of organizational culture. Diagnostics of organizational culture of the production enterprise is carried out through questioning of employees. Actual and target culture profiles of organizational culture are formed, and areas of improvements are defined. Measures for the development of organizational culture of the analyzed enterprise are elaborated, expected changes in the profile of organizational culture outlined. The object of research is the processes of cultural and organizational change management. The subject of research is the tools of diagnosis and development of organizational culture of the production enterprise. The purpose of the study is to reveal the content features and tools of the organizational culture of the production enterprise.

Keywords: organizational culture; development; lean manufacturing; production enterprise; organizational culture profile.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2021

УДК 378.005.33
DOI 10.33111/sedu.2021.48.129.142

*Сновидович Ірина Григорівна**

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТУДЕНТІВ І МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС

Анотація. У статті проаналізовано та обґрунтовано необхідність використання методів щодо оцінки компетентностей у студентів з метою покращення навчального процесу та якісного впровадження компетентнісного підходу у вищій освіті та оновлення освітніх програм. Наведено перелік і розкрито можливості ефективних методів оцінки компетентностей, які використовують провідні компанії, зокрема, «Метод оцінки 360 градусів», самоаналіз і SWOT-аналіз. Розроблено примірник анкети для студентів з метою оцінки компетенції щодо управління часом. Проведено аналіз рекомендацій проекту “TUNING” щодо методології опрацювання та оновлення навчальних планів, а також визначено основні тенденції розвитку вищої освіти відповідно до ухваленого Римського Комюніке.

Ключові слова: компетентності; навички; освітній процес; метод «360 градусів»; SWOT-аналіз; методи оцінки; студенти; молоді фахівці.

Вступ. Сучасна освіта зазнає великих змін, критики та викликів. Адже дистанційне навчання змінило увесь навчальний процес, переорієнтувало його у іншому напрямку, поставило нові вимоги до кінцевого результату. І загалом дистанційна зайнятість і виконання своїх професійних обов’язків зараз оцінюються зовсім по іншому. Щоб бути успішним та ефективно справлятися зі своїми професійними завданнями, потрібно добре опанувати необхідні компетенції, успішно їх практикувати, засвоїти на досвіді, а також пройти критичний аналіз професіоналів, який, звісно, допоможе відкрити свої сильні сторони і доведе, у якому напрямку потрібно працювати, щоб удосконалювати свої, ще не такі довершені, сторони. Менеджерам сучасних компаній дещо простіше, оскільки зараз часто проводиться оцінка персоналу з метою прийняття ефективних і корисних управлінських рішень. Також оцінка персоналу і його результат допоможе керівництву визначити у якому напрямку потрібно повести навчання, щоб покращити компетенції своїх працівників їх професійний розвиток чи запровадити систему ефективної мотивації, або ж провести вимушену оптимізацію персоналу – обрати і залишити найбільш ефективних та адаптивних працівників, які допоможуть компанії розвиватися далі.

* Сновидович Ірина Григорівна — аспірантка кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, ORCID 0000-0002-5058-8661, iryna.snovydovych@lnu.edu.ua

Компетентнісний підхід в освіті, як інструмент її оновлення і досягнення нею сучасної якості, останніми роками став предметом активного осмислення в європейському і українському освітніх просторах [1]. Компетентнісний підхід в освіті вивчають чимало дослідників у різних напрямках, серед яких освіта, психологія, економіка та управління, право та інші. Вітчизняні науковці переймають зарубіжний досвід, аналізують, опрацьовують методики та матеріали впровадження компетентнісного підходу у навчальний процес. Зокрема заслуговують на увагу роботи таких сучасних вітчизняних дослідників, які працюють у згаданому напрямку, як Антонюк Л. Л. [2], Касич А. О. [3], Луначек В. Е. [4]. Професійні напрацювання та рекомендації щодо впровадження компетентнісного підходу у систему освіти й компетентісно-орієнтованого навчання подано у таких документах і проєктах, як «Проєкт TUNING Гармонізація Освітніх Структур в Європі». У рамках проєкту TUNING основна увага приділяється двом різним наборам компетенцій — предметно-спеціалізованим (їх ще також називають предметно-специфічними або спеціальними компетенціями) і загальним [5]. У Рамковій програмі ЄС щодо оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя зазначається, що ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства шляхом формального, неформального та інформального навчання [6].

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення можливостей імплементації його в освітній процес методів оцінки компетентностей, які використовуються у компаніях і бізнес-структурах. Задля досягнення цієї мети передбачається розроблення практичних анкет, які доцільно використовувати у процесі навчання і у ході виконання практичних завдань студентами, а також формування рекомендацій щодо їх застосування.

Вирішення завдань наукового дослідження здійснено на основі застосування загальнонаукових теоретичних методів: порівняльного аналізу — для виокремлення основних ознак і характеристик методів оцінки компетентностей; аналітичного узагальнення — для візуального подання отриманих результатів наукового дослідження й аналітичних даних; розробки анкет і методів оцінки компетентностей студентів.

На основі детального аналізу основних компетентностей, які зазначені у стандартах вищої освіти за прикладом спеціальності 073 «Менеджмент», а також рекомендацій і методик щодо міжнародного досвіду, які пов'язані із виявленням чинників формування загальних управлінських компетентностей молодих фахівців і студентів, у дослідженні акцентовано увагу на необхідності наповнення освітнього процесу практичними аспектами.

Одне з основних завдань дослідження — це напрацювання та розробка методів оцінки компетентностей у студентів ще у процесі їх навчання, а також практичної орієнтованості освітнього процесу відповідно до потреб ринку праці і, враховуючи запити стейкхолдерів-компаній-роботодавців, застосовувати методи оцінки компетентностей, що вони практикують у процесі роботи компанії.

Результати. Відповідно до затверджених Міністерством освіти і науки України (надалі МОН) «Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти» саме визначення «стандарт вищої освіти» трактується як сукупність вимог до освітніх програм вищої освіти, які є спільними для всіх освітніх програм у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності [7]. Важливо зазначити, що згадані стандарти МОН рекомендує застосовувати для напрацювання та оновлення нових освітніх програм, зведеного моніторингу і аналізу щодо якості вищої освіти та освітньої діяльності закладу вищої освіти (надалі ЗВО), а також для оцінювання результатів навчання за спеціальностями. Вивчаючи рекомендації, можемо зазначити, що стандарти базуються на компетентнісному підході, який зараз активно впроваджується у вітчизняну систему освіти.

Варто зазначити, що у стандартах чітко описується визначення терміну «компетентність» як здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей [7]. Що стосується результатів навчання, то їх можна описати як певні якості, які можна виміряти та оцінити після завершення навчання.

У згаданих рекомендаціях велику увагу приділено питанню щодо переліку обов'язкових компетентностей випускників, які вони мають засвоїти у процесі навчання за певними освітніми програмами. Отож, гарантам освітніх програм і викладачам, які здійснюють підготовку і навчання за певною програмою, варто звернути увагу на вимоги та рекомендації щодо формування у студентів таких основних інтегральних компетентностей, як:

- здатність розв'язувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності;
- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі у певній галузі професійної діяльності;
- здатність розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у певній галузі професійної діяльності.

У цьому переліку наведено основні інтегральні компетентності за такими рівнями підготовки як «молодший бакалавр», «бакалавр», «магістр».

Щодо загальних компетентностей, які будемо аналізувати за зазначеними рівнями підготовки, вони формуються і корелюються згідно з опису відповідного кваліфікаційного рівня національної рамки компетентностей. Перелік згаданих компетентностей має складатися більше, ніж з трьох позицій. Найактуальніші загальні компетентності для кожного рівня вищої освіти рекомендується обирати з переліку Проекту ЄС TUNING [8]. Для розгляду візьмемо затвержені Стандарти вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [9]. Наведемо перелік основних загальних компетентностей, на які повинні звертати увагу викладачі та розробники освітніх програм і максимально наповнювати ними навчальний процес, щоб студенти мали можливість засвоїти та на практиці застосовувати такі компетентності, як:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;
- креативність;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

Спеціальні або ж фахові компетентності є ще більше практичніші та співзвучні з описом відповідного кваліфікаційного рівня Національної рамки кваліфікацій (надалі НРК). Згадані компетентності рекомендують формулювати як здатності чи вміння випускника розв'язувати практичні проблеми і задачі, напрацьовувати певні результати та вміти їх застосовувати у професійній діяльності. Наведемо для прикладу кілька важливих фахових компетентностей за спеціальністю 073 «Менеджмент»:

- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- вміння обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- навички роботи в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Важливо розглянути рекомендації та методики щодо міжнародного досвіду, які пов'язані із виявленням чинників формування загальних управлінських компетентностей молодих фахівців і студентів. Відповідно до рекомендацій проекту "TUNING", основним девізом якого є "Узгодження освітніх структур та навчальних програм на основі різноманіття та автономності", розроблено методологію переосмислення навчальних планів і внесення до них змін, щоб зробити їх порівнянними. Для організації обговорень предметних областей визначено п'ять напрямків [5]: 1) загальні компетентності або універсальні навички та вміння; 2) фахові компетентності; 3) роль ECTS як накопичувальної системи; 4) підходи до навчання, викладання та оцінювання; 5) роль підвищення якості в навчальному процесі.

На думку учасників проекту "TUNING", важливо, щоб успішно творити Європейський простір вищої освіти, необхідно формувати освітні програми на основі практичних компетентностей, щоб підвищувати якість освіти загалом. Зосередження уваги на компетентностях сприяє розробці ступенів, які легко зрозуміти та сумістити і, таким чином, сприяє прозорості європейської системи освіти. У проекті "TUNING" зазначається та вважається за необхідне, щоб ступені були порівнянні та сумісні, якщо порівнянні кінцеві результати навчання, а також академічні та професійні профілі [5].

Остання і важлива подія, що пов'язана із освітнім питанням та Болонським процесом – це Римська Міністерська Конференція у складі Міністрів, відповідальних за вищу освіту, країн, що входять до складу Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area), яка відбулася 19 листопада

2020 року і завершила дворічний робочий цикл Групи супроводу Болонського процесу (Bologna Follow-Up Group). Тоді було ухвалено Римське Комюніке – проєкт розвитку вищої освіти на найближчі десять років.

Важливо зазначити, що у Римському Комюніке наголошується на фундаментальних цінностях вищої освіти, а саме академічній свободі, університетській автономії та верховенстві права. Також визначено основні напрями роботи і розвитку Європейського простору вищої освіти, які спрямовані на міжнародну співпрацю, цифровізацію, визнанні кваліфікацій і забезпеченню якості вищої освіти. Щодо досягнення Цілей сталого розвитку у Європейському просторі вищої освіти до 2030 року було прийнято рішення, що сторони зобов'язуються дотримуватися таких принципів, що підтримуватимуть загальнолюдські цінності та сприятимуть розвитку якісної освіти у Європейському просторі:

— інклюзивність – необхідно, щоб кожен здобувач освіти мав рівний доступ до вищої освіти і якісний супровід у процесі навчання, а результат навчання залежав від здібностей;

— інноваційність – як реакція на сучасні активні зміни в інформаційних технологіях, що вимагають впровадження нових методик навчання, викладання та оцінювання, які пов'язані і базуються на дослідженнях;

— взаємозв'язаність – спонукає до міжнародної співпраці, обміну досвідом та практичними знаннями, що має втілитись у якісні реформи та зміни в освіті, а також міжнародній мобільності та взаємодії між студентством, науковцями та персоналом

Щодо компетентностей студентів і випускників, то привертає увагу така цінність, як інноваційність, адже інформаційні технології у цифрову еру дуже швидко змінюються, а особливо у період змішаного та дистанційного навчання важливо наголошувати і допомагати студентам освоювати нові компетентності. Проте, не слід забувати і про викладача, який також має постійно підвищувати свою кваліфікацію щоб якісно подавати матеріал і вказувати на практичність його у використанні, а також у співпраці із стейкхолдерами освітнього процесу – компаніями-роботодавцями, щоб відчувати потреби ринку праці і готувати затребуваних фахівців з необхідними компетентностями і знаннями.

У ході управління процесом надання освітніх послуг у закладі вищої освіти, враховуючи концептуальні основи компетентнісного підходу, визначається, яким чином повинно відбуватись оцінювання рівня компетентностей молодих фахівців. Важливим питанням постає налагодження ефективного механізму одержання системи затребуваних управлінських компетентностей. Така інформація необхідна для якісного планування освітнього процесу відповідно до всезростаючих вимог ринку праці та учасників освітнього процесу, здійснення контролю за формуванням управлінських компетентностей молодих фахівців, коригування завдань реалізації освітнього процесу у закладах вищої освіти тощо [10].

Отже, постає завдання переорієнтувати навчальний процес на компетентно-орієнтованіший і наближеніший до потреб роботодавців, як одних із стейкхолдерів освітнього процесу. Для нас важливо дослідити, які ж є методи та способи оцінки компетентностей випускників і молодих фахівців, а також провести паралелі із способами оцінки компетентностей, які використовують компанії.

Одним із популярних видів оцінки фахівців за їх компетентностями у провідних компаніях є метод «360 градусів», який запропонував Пітер Уорд у 1987 році. Перше визначення, яке він дав цьому методу: "Оцінка 360 градусів — це систематичний збір інформації про роботу індивіда (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок по ній" [11]. Чому ж автор звернув увагу саме на оцінку фахівця його колегами? Працюючи у колективі чи у певному структурному підрозділі, усі співробітники при виконанні своїх професійних обов'язків спілкуються між собою, виконують певні посадові завдання, у яких часто доводиться використовувати та аналізувати матеріали інших фахівців. Також фахівці спілкуються із безпосереднім керівником, керівниками інших підрозділів, менеджерами вищого рівня, клієнтами та іншими фахівцями. Загалом рекомендується долучити до оцінки не менше 5 оцінювачів, щоб уникнути суб'єктивної думки та неякісних результатів.

Також важливо зазначити, що при використанні цього методу оцінюються як професійні, так і особистісні компетенції фахівця, що є важливі та необхідні для ефективної роботи на займаній посаді. Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що працівник може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей [12]. Такий метод оцінки дає змогу не тільки провести аналіз компетенцій фахівців і їх відповідність до вимог компанії, але й виявити їхні слабкі сторони. У цьому ж методі часто застосовують і самоаналіз, що проводить сам фахівець та, зіставляючи результати оцінки співробітників, можна скласти загальну характеристику якості компетенцій фахівця.

Однією з основних вимог при проведенні такого методу оцінювання є анонімність. Тобто співробітники, які будуть оцінювати не мають бути розкриті тому фахівцю, якого оцінюватимуть. Щодо оцінювачів, то вони повинні бути об'єктивні, наперед підготовлені і проінструктовані щодо правил проведення оцінки. Також керівництво має бути повідомлене про дане оцінювання і групу, яка буде проводити оцінку, та самих конкретних результатів оцінювання. Такі дані мають зберігатися у відповідних підрозділах чи центрах оцінювання персоналу. Сам фахівець має бути повідомлений, що він долучений до такого методу оцінювання та детально проінформований, з якою метою воно проводиться.

Варто зазначити, що оцінювати фахівців потрібно за компетенціями, якими він має володіти відповідно до своєї кваліфікації та застосовувати їх у процесі виконання своїх посадових обов'язків. Перед початком опитування треба підготувати модель компетенцій — певну систему, вмінь, знань і навичок, якими має володіти фахівець, що обіймає певну посаду, для якісного виконання своїх завдань. Наступним кроком є формування індикаторів компетенцій, а саме конкретних складників компетенції, які досліджуватимуться, та встановлення їх необхідного рівню. Відповідно до цих рівнів і проводиться оцінка володіння даною компетенцією, зазвичай за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — це низький рівень, а 5 — професійний рівень. Після упорядкування рівнів розвитку компетенції і формування певної шкали оцінювання, що відповідатиме цим рівням, для завершення процесу підготовки до опитування важливо підготувати анкету для оцінюван-

ня. Анкета має містити детальну інструкцію щодо оцінювання, питання та шкалу, відповідно до якої виставляються бали оцінюваному фахівцю за індикаторами компетенцій. Завершальний етап оцінювання — опрацювання результатів та формування характеристики оцінюваного фахівця на основі володіння ним компетенціями, а також виявлення сильних і слабких сторін оцінюваного. Важливо, що отримана інформація, ґрунтується на спостереженнях багатьох співробітників, що нівелює вплив особистого ставлення, симпатій чи антипатій, і загалом така оцінка демонструє демократичний стиль керівництва. Отож, метод «360 градусів» дає можливість не тільки якісно виконувати підбір працівників, але й визначати поточні та перспективні компетентності, що сприяє підвищенню результативності процесу планування напрямків навчання, формування кадрового резерву та кар'єрного просування співробітників [12].

Наведений метод «360 градусів», який використовується у компаніях для оцінки рівня компетенцій, можна частково використовувати і в навчальному процесі для оцінки компетенцій студентів і випускників, які вони отримали за результатами навчання. Зокрема, викладач перед завершенням навчання може провести таку оцінку у кожній групі студентів, а саме розробити анкету для оцінки компетенцій, які мали набути та засвоїти студенти у процесі навчання за певною освітньою програмою, виконанням практичних завдань і самостійної роботи. Шляхом таємного вибору кожен студент обирає трьох своїх колег-студентів і відповідно до анкети проводить оцінку певної компетенції, наприклад, управління часом, оскільки дана компетенція є загальною або ж універсальною компетентністю, що не залежить від предметної області чи освітньої програми, але дуже важлива для студента, як молодого фахівця, його подальшої професійної і соціальної діяльності та особистісного розвитку.

Компетенція «управління часом» формується ще у молодому віці. Під час навчання студенти лише покращують її, практикуючи під час занять, у процесі підготовки та виконання практичних завдань, дотримуючись встановлених графіків, вимог та рекомендацій викладача. Колеги-студенти, які будуть оцінювати згадану компетенцію за семестр, разом навчаючись в одній академічній групі, можуть чітко сформулювати загальне враження щодо один одного та за допомогою запитань в анкеті визначити рівень набуття даної компетенції.

Для прикладу можемо запропонувати невелику анкету для студентів з метою оцінки компетенції щодо управління часом (табл. 1).

Отож, метод «360 градусів» щодо оцінки компетентностей фахівців, на нашу думку, можна використовувати в освітньому процесі за умови певної трансформації. Зокрема, викладач виконує роль HR-фахівця, який за допомогою розробленої анкети проводить опитування студентів, що оцінюють рівень освоєння компетенції управління часом одного зі своїх колег-одногрупників. На основі отриманих результатів опитування, власних спостережень і оцінок викладач формує загальний рівень освоєння обстеженої компетенції кожним студентом. На наше переконання, такий спосіб комунікації та взаємодії між викладачем і студентами, а також залучення останніх до оцінки своїх колег, також спонукає до самооцінки та самоаналізу, мотивує молодь до активності у процесі навчання, ефективної комунікації та співпраці. Важливо, щоб студенти на початку навчання

були проінформовані про такий метод оцінки освоєння компетентностей. Тоді їхня взаємодія буде ефективнішою, а результати опитування якісніші.

Таблиця 1

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЇ «УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ» У СТУДЕНТІВ

<p>Шановний студенте! Це оцінювання допоможе вашому колезі-студенту зрозуміти, на якому рівні у нього розвинена компетенція «управління часом». Ваші відповіді будуть опрацьовані та знеособлені. Результати оцінювання будуть усереднені і ваш колега отримає лише зведені результати. За поставленими нижче запитаннями оцініть відповідність вашого колеги за шкалою від «1» до «5», де «1» – мінімальні оцінка, «5» – максимальна. Прохання надавати правдиві відповіді. Дякуємо за участь в опитуванні!</p>					
Питання	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Чи вчасно ваш колега-студент приходить на заняття?					
2. Чи виконує він практичні завдання?					
3. Чи його відповіді та роботи є структуровані та завершені?					
4. Чи вчасно він здає свої роботи?					
5. Чи використовує він, на вашу думку, додаткові способи отримання інформації та знань для підготовки до занять?					
6. Чи поєднує ваш колега навчання та роботу?					
7. Чи спілкується ваш колега із одногрупниками?					
8. Чи долучається він до позанавчальних активностей групи?					

Джерело: розроблено автором.

Впровадження освітніх програм підготовки молодих фахівців на основі компетентнісного підходу відбувається у вигляді логіко-структурної моделі управління процесом надання освітніх послуг. Менеджери освітнього процесу, відповідальні особи відіграють важливу роль у процесі підготовки молодих фахівців [10].

Ще одним методом оцінки компетентностей, який можна використовувати у навчальному процесі, — самоаналіз, що має бути зосереджений на певній компетентності, яку потрібно оцінити. На нашу думку, метод самоаналізу викладач також може запропонувати використати студентам наприкінці навчання, щоб проаналізувати свою долученість до навчання, засвоєння матеріалу та певних компетентностей. Самоаналіз також можна провести у формі анкетування. Проте, результати самоаналізу, у першу чергу, важливі для самих студентів, і основні методи самоаналізу, які можна використовувати, це самоспостереження та порівняння.

Представники бізнесу часто використовують SWOT-аналіз з метою допомогти команді виявити та оцінити важливі чинники, що впливають на прийняття рішень, сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості і загрози для ефективного розвитку. Цей тип аналізу також можна запропонувати студентам для самоаналізу та виявлення своїх сильних і слабких сторін, а також для детального розгляду певних компетентностей, які вони мали б набуті у процесі навчання.

Акронім «SWOT» уперше був згаданий у 1963 році професором Кеннет Ендрюсом на конференції з проблем бізнес-політики в Гарварді. В аббревіатурі терміну SWOT-аналіз використовуються перші букви елементів даного аналізу і тлумачиться як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози). Спочатку SWOT-аналіз був заснований на зображенні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції [13]. Також варто зазначити, що SWOT-аналіз — це підхід до планування або ж аналізу, що заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта (рис. 1).

Вкладач може запропонувати студентам особистісний SWOT-аналіз, оцінити рівень засвоєння певної компетентності, яка збільшить шанси подальшого працевлаштування на вакансію, яка потребує володіння даною компетентністю.

Наведемо приклад SWOT-аналізу, який можуть використовувати молоді фахівці для виявлення своїх сильних і слабких сторін (табл. 2). Такий самоаналіз також варто проводити і перед співбесідою, щоб оцінити свої сильні сторони, на яких потрібно наголошувати, і слабкі сторони, які треба мінімізувати.

Важливо зазначити, що підготовка фахівця у ЗВО повинно будуватися на поєднанні сильних сторін з можливостями. Можливості дозволяють посилити сильні сторони, останні дозволяють розвинути слабкі сторони і мінімізувати загрози. В той же час, сильні сторони ЗВО повинні бути сфокусовані не на компенсацію загроз, а на використання можливостей [14].

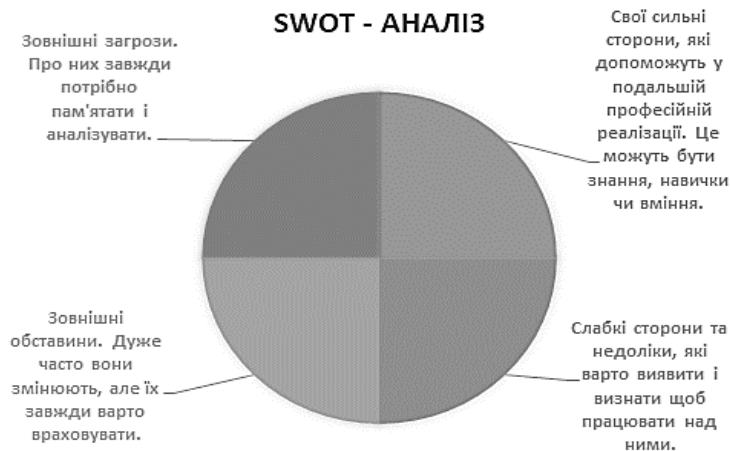


Рис. 1. SWOT-аналіз виявлення сильних та слабких сторін студента

Джерело: складено автором на основі [13; 14].

Таблиця 2

САМООЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ
ЗА МЕТОДОМ SWOT-АНАЛІЗУ

(S) Сильні сторони. Щоб їх виявити та зрозуміти, дайте собі відповідь на такі важливі питання:	(W) Слабкі сторони. Їх можна розпізнати через:	(O) Можливості. Зовнішні обставини, які можуть бути корисні для вас:	(T) Загрози. Зовнішні обставини, які можуть впливати на вашу ефективність:
<i>Які переваги є саме у вас, яких немає в інших? Це можуть бути отримані вами знання та навички, які ви засвоїли у процесі навчання за певною освітньою програмою.</i>	<i>До виконання яких завдань ви беретеся неохоче? Уникання певних завдань та напрямків у яких ви невпевнені через погано засвоєний матеріал чи недостатньо практикували.</i>	<i>У яких нових напрямках ви можете розвиватися? Які переваги і бонуси ви можете отримати завдяки освоєнню нових знань та навичок?</i>	<i>Які нові виклики вас можуть очікувати? Чи зміниться суть вашої зайнятості чи роботи та вимоги до неї?</i>
<i>Що вам вдається робити краще за ваших колег-студентів? Наприклад, які ваші практичні завдання/презентації були оцінені найкраще та рекомендовані, як приклад.</i>	<i>За що вас часто критикують? Негативні звички. Наприклад, ви невдало організуєте свій час, часто запізнюєтеся.</i>	<i>Які нові можливості у вас можуть з'явитися у тому напрямку, що ви займаєтесь/навчаєтесь? Цікаві для вас тенденції та перспективи, які ви спостерігаєте і про які говорять експерти.</i>	<i>Сучасні технології можливості чи загрози? Чи розвиток нових технологій може бути загрозою для вашої професійної діяльності та працевлаштування за фахом?</i>
(S) Сильні сторони. Щоб їх виявити та зрозуміти, дайте собі відповідь на такі важливі питання:	(W) Слабкі сторони. Їх можна розпізнати через:	(O) Можливості. Зовнішні обставини, які можуть бути корисні для вас:	(T) Загрози. Зовнішні обставини, які можуть впливати на вашу ефективність:
<i>Якими досягненнями ви пишаєтесь найбільше? Результати ваших досліджень, публікацій чи стажувань.</i>	<i>Ваші страхи, які не дають вам можливості рухатися уперед? Наприклад, ваш страх перед публічним виступом чи презентацією.</i>	<i>Професійний аналіз та моніторинг. Вивчайте та аналізуйте досвід розвитку компаній, які вам цікаві. У яких напрямках вони досягли успіху, а де результати були незначні?</i>	<i>Усвідомлюючи та заздалегідь аналізуючи загрози, ви можете напрацювати план щодо адаптації до нових умов.</i>

Джерело: розроблено автором.

Висновки. Існує чимало можливостей для того, щоб студенти мали змогу проаналізувати свої знання та отримані навички, які вони засвоїли у процесі навчання та практичного використання завдань. На нашу думку, це дозволяє викладачеві налагодити тісніший контакт зі студентами, а також допомагає самим студентам ще раз зануритись у навчальний матеріал, який був поданий для вивчення та опрацювання. Основним предметом аналізу мають стати компетентності, які студенти мають освоїти під час навчання.

Проведений аналіз можливостей застосування професійних методів оцінки компетентностей, зокрема, «метод 360 градусів» і стратегічного менеджменту, якто SWOT-аналіз, доводить, що досвід їх застосування для оцінки компетентнісного рівня підготовки молодих фахівців є корисним як для студентів, так і для викладачів, адже у процесі підготовки матеріалів для такої оцінки викладач може залучати представників компаній-потенційних роботодавців або професійних експертів, використовувати практичні кейси. Аналізуючи ринок праці та заявлені потреби роботодавців щодо вмій і навиків, якими мають володіти випускники, переконуємося, що впровадження компетентісного підходу до навчання дає змогу сформувати та закріпити на практиці необхідні навички та вміння, а використання зазначених методів оцінки компетентностей у навчальному процесі є практико-орієнтованим. Імплементація професійних методів оцінки компетентностей у навчальний процес суттєво підвищує якість освіти.

Компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя. У процесі підготовки та напрацювання певних методів оцінки компетентностей важливо враховувати практичну складову та подальше його використання. Розроблений та запропонований нами примірник анкети може слугувати прикладом для подальших напрацювань і розробок для викладачів, що можуть розпрацьовувати їх відповідно до своїх курсів та освітніх програм.

У перспективі очікують на подальше дослідження ефективності запропонованих методів, ставлення до них випускників і роботодавців, а також їх відповідність принципам Європейського освітнього середовища, вимогам національної системи освіти, умовам дуальної освіти і співпраці з стейкхолдерами-роботодавцями, та іншим викликам впровадження у систему освіти компетентісного підходу.

Література

1. Пометун О. І., Гупан В. С., Власов В. С. Компетентісно орієнтована методика навчання історії в основній школі: методичний посібник. К.: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 208 с. URL: http://undip.org.ua/upload/iblock/0ec/18_13.pdf (дата звернення 15 лютого 2021).
2. Антонюк Л. Л., Василькова Н. В., Ільницький Д. О., Кулага І. В., Турчанінова В. Є. Компетентісний підхід у вищій освіті: світовий досвід. К.: КНЕУ, 2016. 61 с.
3. Касич А. О. Компетентісний підхід як основа підготовки конкурентноспроможних фахівців зі спеціальності «Менеджмент». *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6445> (дата звернення 16 лютого 2021).
4. Лунячек В. Е. Компетентісний підхід як методологія професійної підготовки у вищій школі. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 155-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_27 (дата звернення 20 лютого 2021).
5. Вступне слово до Проекту ТЮНІНГ — гармонізація освітніх структур у Європі. URL: https://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf (дата звернення 21 лютого 2021).
6. Рекомендація Ради від 22 травня 2018 року про ключові компетенції для навчання протягом усього життя. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2018. № 1. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG (дата звернення 21 лютого 2021).

7. Наказ МОН України від 30.04.2020 р. № 584 «Про унесення змін до Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-unesennya-zmin-do-metodichnih-rekomendacij-shodo-rozroblennya-standartiv-vishoyi-osviti-1> (дата звернення 23 лютого 2021).
8. TUNING (<http://www.unideusto.org/tuningeu/home.html>) (дата звернення 23 лютого 2021).
9. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення 02 березня 2021)
10. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти України. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ, 2020. Вип. 46. С. 208–219. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209504> (дата звернення 02 березня 2021) DOI 10.33111/sedu.2020.46.201.212
11. Оцінка персоналу за методом «360 градусів». Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів (дата звернення 06 березня 2021)
12. Петренко О. О. Застосування методів "360 градусів" та "assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2015_4_29. (дата звернення 13 березня 2021)
13. SWOT-аналіз. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення 15 березня 2021)
14. Бабак С. В. SWOT-аналіз факторів впливу на формування фахових компетенцій та особистості студента вищого навчального закладу. 2017. URL: https://otherreferats.allbest.ru/pedagogics/00782127_0.html (дата звернення 13 березня 2021)

References

1. Pometun, O. I., Hupan, N. M., and V.S. Vlasov. *Kompetentnisno oriyentovana metoda navchannia istorii v osnovnii shkoli : metodychni posibnyk [Competence-oriented methods of teaching history in primary school: a manual]*. Kyiv: TOV «KONVI PRINT», 2018. http://undip.org.ua/upload/iblock/0ec/18_13.pdf (accessed February 15, 2021). [in Ukrainian].
2. Antoniuk, L. L., Vasylkova, N. V., Ilnytskyi, D. O., Kulaha, I. V., and V.Ie. Turchaninova. *Kompetentnisnyi pidkhid u vyshchii osviti: svitovyi dosvid [Competence approach in higher education: world experience]*. Kyiv: KNEU, 2016. [in Ukrainian].
3. Kasych, A. O. “Kompetentnisnyi pidkhid yak osnova pidhotovky konkurentnospromozhnykh fakhivtsiv zi spetsialnosti «Menedzhment»” [“Competence approach as a basis for training competitive specialists in the specialty "Management"”]. *Efektivna ekonomika*. No. 7 (2018). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6445> (accessed February 16, 2021) [in Ukrainian].
4. Luniachek, V. E. “Kompetentnisnyi pidkhid yak metodolohiia profesiinoi pidhotovky u vyshchii shkoli.” [“Competence approach as a methodology of professional training in higher education”]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. No. 1 (2013): 155–162. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_27 (accessed February 20, 2021) [in Ukrainian].
5. Vstupne slovo do Proektu TIuNINH - harmonizatsiia osvitnikh struktur u Yevropi [Introductory word to the TUNING Project - harmonization of educational structures in Europe]. URL: https://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf (accessed February 21, 2021) [in Ukrainian].
6. “Rekomendatsiia Rady vid 22 travnia 2018 roku pro kliuchovi kompetentsii dlia navchannia protiahom usoho zhyttia.” [“Council Recommendation of 22 May 2018 on key

competences for lifelong learning”]. *Official Journal of the European Union*. 1 (2018). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG (accessed February 21, 2021) [in Ukrainian].

7. Nakaz MON Ukrainy vid 30.04.2020 r. № 584 «Pro unesennia zmin do Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozroblennia standartiv vyshchoi osvity» [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 30.04.2020 № 584 "On Amendments to the Methodological Recommendations for the Development of Standards of Higher Education"]. <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-unesennya-zmin-do-metodichnih-rekomendacij-shodo-rozroblennya-standartiv-vishoyi-osviti-1> (accessed February 23, 2021) [in Ukrainian].

8. TUNING <http://www.unideusto.org/tuningeu/home.html> (accessed February 23, 2021).

9. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education on a specialty 073 "Management" for the first (bachelor's) level of higher education]. (2018). <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (accessed March 2, 2021) [in Ukrainian].

10. Iurynets, Z. V., Snovydyvych, I. H. “Kompetentnisnyi pidkhid u sferi vyshchoi osvity Ukrainy.” [“Competence approach in the field of higher education in Ukraine”]. *Strategy of economic development of Ukraine*. Vol. 46 (2020): 208–219. DOI 10.33111/sedu.2020.46.201.212 [in Ukrainian].

11. Otsinka personalu za metodom «360 hradusiv». Vikipediia – vilna entsyklopediia [Staff evaluation by the method of "360 degrees". Wikipedia is a free encyclopedia]. http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів. (accessed March 6, 2021).

12. Petrenko, O. O. “Zastosuvannia metodiv "360 hradusiv" ta "assessment-tsentru" dlia otsinky fakhivtsiv za kompetentnostiamy.” [“Application of "360 degrees" and "Assessment Center" methods for assessment of competence specialists”]. *Problemy ekonomiky*. 4 (2015): 216–221. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_29. (accessed March 13, 2021) [in Ukrainian].

13. SWOT-analiz. Vikipediia – vilna entsyklopediia [SWOT analysis. Wikipedia is a free encyclopedia]. <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (accessed March 15, 2021)

14. Babak, S. V. Swot-analiz faktoriv vplyvu na formuvannia fakhovykh kompetentsii ta osobystosti studenta vyshchoho navchalnoho zakladu [Swot-analysis of factors influencing the formation of professional competencies and personality of a student of higher education]. https://otherreferats.allbest.ru/pedagogics/00782127_0.html (accessed March 15, 2021) [in Ukrainian].

ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ СТУДЕНТОВ И МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Сновидовичи Ирина Григорьевна,
аспирантка кафедры менеджмента,
Львовский национальный университет
имени Ивана Франко
ORCID 0000-0002-5058-8661

Аннотация. В статье проанализированы и обоснована необходимость использования методов по оценке компетенций у студентов с целью улучшения учебного процесса, качественного внедрения компетентностного подхода в высшем образовании и обновления образовательных программ. Приведена аналитическая характеристика профессиональных ме-

тодов оценки компетенций, которые используют ведущие компании, в частности, метода оценки «360 градусов», самоанализа и SWOT-анализа. Разработан пример анкеты для студентов с целью оценки компетенции «управление временем». Проведен анализ рекомендаций проекта "TUNING" по методологии разработки и обновления учебных планов, а также определены основные тенденции развития высшего образования в соответствии с принятым Римским Коммюнике.

Ключевые слова: компетентности; навыки; образовательный процесс; метод 360 градусов; методы оценки; студенты; молодые специалисты.

IMPLEMENTATION OF METHODS OF ASSESSMENT OF COMPETENCIES OF STUDENTS AND YOUNG PROFESSIONALS IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Iryna H. Snovydyvych,

PhD student of the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID 0000-0002-5058-8661

Abstract. The article analyzes the methodological recommendations for higher education standards development related to the quality implementation competence approach in higher education and updating educational programs. In particular, based on the specialty "Management", a list of necessary competencies that students must master in the process of learning is described in detail. An analysis of the recommendations of the project "TUNING" on methodologies for developing and updating curricula is carried out, as well as the main trends in the development of higher education following the approved Roman Communique are identified.

The methods and ways of assessing competencies, which are used in leading companies and are the most effective, in particular, "the 360-degree estimation method" are studied. The relevant recommendations of this method in the educational process to assess the competencies of students and graduates they received as a result of training are formulated. A copy of the questionnaire for students to assess time management competency is developed. SWOT analysis is also considered in detail as another method for evaluation mastering a certain competence by students and an example of SWOT-analysis that can be implemented by young professionals to identify their strengths and weaknesses is shown.

Recommendations for using the method of introspection for students, which should be focused on a specific competence to be assessed are given. To achieve effective results of the employment of graduates and high evaluation by employers of the quality of student training in higher education institutions, an important and necessary factor to be implemented while studying are certain methods of assessing competencies that students acquire in the learning process. Teachers are encouraged to use methods that are successfully applied in the company and business structures. It is important to emphasize that such methods of assessing competencies will help students in their further professional growth and orient them in the directions, which still need to work over.

Keywords: competencies; skills; educational process; 360 degree method; SWOT analysis; evaluation methods; students; young professionals.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2021

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ

До розгляду редколегії приймаються наукові статті, які відповідають профілю збірника, написані спеціально для нього (оригінальні) та відповідно оформлені. Всі статті, прийняті до розгляду редколегією збірника, рецензуються на предмет їх відповідності профілю та вимогам щодо наукових статей. Статті, відхилені редколегією та рецензентами, можуть бути повернені авторам для доопрацювання (за їх вимогою).

Рекомендований обсяг статті — 12–20 сторінок. Мова статей — українська, англійська. Для кожної статті має бути визначено УДК.

РЕКОМЕНДОВАНА СТРУКТУРА СТАТТІ:

1) *Анотація українською мовою* обсягом від 50 до 100 слів.

2) *Ключові слова українською мовою* (5–8 слів).

3) *Вступ* (постановка проблеми в загальному вигляді і її зв'язок з останніми дослідженнями і публікаціями, а також з важливими науковими і практичними завданнями з обов'язковими посиланнями в тексті на літературу, яка була використана: автор повинен виділити із загальної проблеми ту частину, яку він досліджує і показати її актуальність).

4) *Постановка завдання* (формулювання цілей і методів дослідження теми, яка розглядається).

5) *Результати* (викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів).

6) *Висновки* (наукова новизна, теоретичне і практичне значення дослідження, перспективи подальших наукових розвідок в даному напрямку).

7) *Література* (список використаних джерел, на які є посилання у тексті). Список літератури складається у порядку згадування. До нього слід включати лише джерела, на які є посилання у статті.

8) *Література транслітерована англійською мовою*. Після заголовка *References* необхідно навести список використаних джерел, транслітерований латинською абеткою (з перекладом назви англійською) та оформлений у відповідності до стандарту Chicago 15th Edition (Author-Date System), повторюючи список літератури, наданий національною мовою, незалежно від того, є в ньому іноземні джерела чи немає. Якщо в списку є посилання на іноземні публікації, вони повністю повторюються у списку, наведеному у латиниці. Для спрощення процесу створення англійського списку джерел рекомендуємо використовувати онлайн-сервіс <http://bibme.org/chicago/> для формування списків та сервісом <http://ukrlit.org/transliteratsiia> для спрощення процесу транслітерації.

9) *Анотація та ключові слова російською на англійською мовами*. Анотація англійською мовою повинна бути *розширеною*, обсягом 150–250 слів. Анотація англійською мовою має бути: інформативною (без загальних слів); оригінальною (не копіювати скорочену анотацію, подану національною мовою); змістовною (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованою (необхідно розкрити такі елементи, як предмет, тема, мета, метод або методологія, результати, область застосування результатів, висновки); грамотною (повинна бути написана якісною англійською мовою).

**ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ
ВТОРСЬКОГО ТЕКСТОВОГО ОРИГІНАЛУ:**

• Для набору тексту використовується текстовий редактор Microsoft Word. Допустимі формати файлів для збереження текстового оригіналу: DOC, DOCX, RTF.

- Формат паперу — А4.
- Шрифт — Times New Roman Cyr 12.
- Міжрядковий інтервал — 1,0.
- Формули набираються в редакторі Microsoft Equation (3.0).
- Ілюстрації до статей (схеми, графіки, діаграми) виконуються у растровому (векторному) форматах (BMP, PNG, TIF, JPG, GIF) і додаються окремим файлом. *Забороняється використовувати графічний редактор MS Word!*
- Абзац — 10 мм.
- Нумерація сторінок — внизу сторінки справа.
- Поля на сторінці: ліве, праве, нижнє і верхнє — 2,0 см.
- Посилання в тексті на літературу подаються в квадратних дужках.

**Актуальні вимоги до статей, шаблон рукопису та форма анкети «Відомості про автора» доступні за посиланням:
<http://sedu.kneu.edu.ua/about/submissions#authorGuidelines>**

ДО РЕДАКЦІЇ ПОДАЄТЬСЯ:

У роздрукованому вигляді:

- Текстовий оригінал, роздрукований на принтері на одному боці аркуша (у одному примірнику).
- Відомості про автора.

В електронному вигляді матеріали надсилаються через електронну форму за посиланням <http://sedu.kneu.edu.ua/about/submissions#authorGuidelines>

Гонорари за статті не виплачуються!

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Адреса редакційної колегії: 03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
факультет економіки та управління, каб. 261а

Контактні телефони: (044) 371-61-92 (Малярчук Ольга Георгіївна,
відповідальний секретар редколегії)

E-mail: sedu@kneu.ua