

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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 51

Київ 2022

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. Розвинуто теоретичні основи та окреслено способи удосконалення 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 № 23386-13226ПР від 24.05.2018

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 51 від 27.10.2022

Наукове фахове видання України (категорія Б)
Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 № 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.; **Ю. М. Дзюрах**, д-р філософії, доц.; **Д. Слопек**, 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. Кужоба**, 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. 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. Мальярчук, канд. екон. наук, доц.

Адреса редакційної колегії:

03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1
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 збірник є обов'язковим.

Відповідальність за точність наведених фактів несе автор. Редакція не завжди поділяє позицію авторів.

Редактор *В. Македон*. Художник обкладинки *Т. Зябліцева*. Верстка *С. Лозова*

Підп. до друку 01.11.2022. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.

Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 16,38.

Обл.-вид. арк. 18,64. Наклад 50 прим. Зам. № 22-5755.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1
e-mail: litera_kneu@ukr.net

© KHEU, 2022
ISSN 2312-9298 (print)
ISSN 2415-7112 (online)

ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

<i>Давидкова К. М.</i> <i>Оберемчук В. Ф.</i>	Концептуальне підґрунтя розвитку соціального підприємництва та виклики сьогодення (українською) 5
<i>Орехова Т. В.</i> <i>Каленюк І. С.</i> <i>Унінець І. М.</i> <i>Даценко Н. В.</i>	Розвиток смарт-економіки: міжнародна оцінка та перспективи реалізації в Україні (українською). 19
<i>Редзюк Є. В.</i>	Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні (українською) 35
<i>Сновидович І. Г.</i> <i>Кохан М. О.</i>	Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни (українською) 50

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<i>Олексюк О. І.</i> <i>Галиця І. О.</i>	Внутрішньогосподарські еліти як інтелектуально-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах глобальних соціальних трансформацій (українською) 63
<i>Паздрій В. Я.</i>	Трансформація економічної моделі функціонування закладу освіти у післявоєнний час (українською). 76
<i>Смирнов Є. В.</i> <i>Смирнов Є. Є.</i>	Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі Української федерації карате) (українською) 92

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Коцюба О. С.</i>	Теоретико-ймовірнісний підхід до моделювання невизначеності в економічній діяльності у перспективі історичного шляху його розвитку (українською) 107
<i>Кубарева І. В.</i> <i>Тарлєв В. В.</i>	Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст (українською) 120
<i>Прохорова В. О.</i> <i>Кизенко О. О.</i>	Веб-ресурси як джерело розвинення зовнішньоекономічної діяльності компанії (українською) 139
<i>Сас І. С.</i> <i>Миколайчук Ю. Р.</i>	Система управління витратами агропромислових підприємств: основи формування та напрями удосконалення (українською). 153

ОСВІТА

<i>Гребешкова О. М.</i>	SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams) (українською) . . 164
-------------------------	---

CONTENTS

SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN TRANSFORMATION ECONOMY

<i>Davydkova Kateryna</i> <i>Oberemchuk Valentyna</i>	The conceptual basis of the development of social entrepreneurship and nowadays challenges (in Ukrainian) 5
<i>Orekhova Tetiana</i> <i>Kalenyuk Iryna</i> <i>Uninets Iryna</i> <i>Datsenko Nataliia</i>	Development of SMART economy: international assessment and implementation prospects in Ukraine (in Ukrainian) . . 19
<i>Redziuk Yevhenii</i>	State, problems and factors inhibiting the development of business activity in Ukraine (in Ukrainian) 35
<i>Snovydovych Iryna</i> <i>Kokhan Marianna</i>	The labor market and innovations in enterprise personnel management during the war (in Ukrainian) 50

THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT

<i>Oleksiuk Oleksii</i> <i>Halytsia Ihor</i>	Domestic economic elites as an intellectual and innovative mechanism for increasing the competitiveness of companies in the conditions of global social transformations (in Ukrainian) 63
<i>Pazdrii Vitalii</i>	Transformation of the economic model of the functioning of an educational institution in the post-war times (in Ukrainian) 76
<i>Smyrnov Yevhen</i> <i>Smyrnov Yevhen</i>	Innovative sports management business models (on the example of the Ukrainian karate federation) (in Ukrainian) 92

EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

<i>Kotsyuba Oleksiy</i>	Theoretical-probabilistic approach to the modeling of uncertainty in economic activity from the perspective of the historical path of its development (in Ukrainian) 107
<i>Kubareva Iryna</i> <i>Tarliiev Vladyslav</i>	Digital leadership as a tool for strengthening the market position of the company: corporate and personal context (in Ukrainian) 120
<i>Prokhorova Valeriia</i> <i>Kyzenko Olena</i>	Web resources as a source for the company foreign economic activities development (in Ukrainian) 139
<i>Sas Iryna</i> <i>Mykolaichuk Yulia</i>	Cost management system agricultural enterprises: basics of development and directions of improvement (in Ukrainian) 153

EDUCATION

<i>Hrebeshkova Olena</i>	SMART technologies in modeling emotional and intellectual online course (on the example of Microsoft Teams) (in Ukrainian) 164
--------------------------	--

УДК 334.7:364

JEL Classification A13, D21, L20, L31

DOI 10.33111/sedu.2022.51.005.018

*Давидкова Катерина Максимівна**
*Оберемчук Валентина Феодосіївна***

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ПІДҐРУНТЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Анотація. Соціальні проблеми можуть накопичуватися роками в різних сферах нашого життя: освіті, медицині, охороні навколишнього середовища. Ефективним шляхом є створення організацій, які самостійно генерують дохід для вирішення соціальних проблем на основі інноваційних підходів і рішень. Поєднання бізнес-підходу та соціальної складової формують концепцію соціального підприємництва. Різноманітність визначень зумовлена тим, що підприємництво, як вид діяльності, базується на різних наукових дисциплінах: економіці, соціології, бізнесі, антропології, етиці, психології. У роботі проведено критичний аналіз визначення поняття «соціальне підприємництво», дефініції соціального підприємства та визначено основні риси соціального підприємця. Отримані результати структуровано з акцентуванням уваги на основних факторах, що впливають на формування соціального підприємництва. Запропоновано під соціальним підприємництвом розуміти процес впровадження інноваційних рішень та ідей за допомогою бізнес-інструментів в економічну систему країни з метою соціального впливу на суспільство. На основі проведеного аналізу соціальних підприємств у різних локаціях виявлено виклики сьогодення, які стосуються як соціального підприємництва, так і класичного бізнесу. Ці виклики торкаються суттєвих питань створення робочих місць і спрямування прибутків на вирішення важливих соціальних проблем і допомогу країні. Наведено приклади функціонування соціальних підприємств в Україні в умовах війни з метою підтримки суспільства.

Ключові слова: соціальне підприємництво; соціальне підприємство; соціальний підприємець; концептуальне підґрунтя; інноваційна бізнес-модель.

Вступ. Ринок підприємництва щодня зіштовхується із викликами сьогодення: нові інструменти, методики, правила. Підприємництво – це вміння розпочинати новий бізнес, особливо коли це передбачає відкриття нових можливостей для діяльності та розвитку. Підприємництво має бути для кожного, а не для обраних.

* Давидкова Катерина Максимівна – магістр економіки, аспірантка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-8993-7486, davydkova_kateryna@kneu.edu.ua

** Оберемчук Валентина Феодосіївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-9385-0714, valentyna.oberemchuk@kneu.ua

Широкий спектр соціальних проблем у суспільстві мають вирішуватись, і бізнес у цьому контексті відіграє одну з ключових ролей. Соціальні проблеми можуть накопичуватись роками у різних сферах нашого життя: освіті, медицині, охороні довкілля. Саме бізнесовий підхід має застосовувати швидкі дії та прогресивні рішення для соціуму в сучасних реаліях. Створення організацій, в якій самостійно генерується прибуток для розв'язання соціальних проблем на основі інноваційних підходів і рішень, є ефективним шляхом. Поєднання бізнес-підходу та соціальної складової утворюють поняття соціального підприємництва. Це своєрідна візія покращення рівня життя, яка вирішує соціальні проблеми через здійснення підприємницької діяльності. Таке підприємництво – найефективніший вид економічної діяльності, яке існує на перетині приватного та волонтерського секторів. Це завжди збалансована діяльність, яка забезпечує фінансову вигоду із соціальними цілями. Дослідження теми соціального підприємництва відкриває нові площини для науки.

Постановка завдання. Аналіз проведених досліджень вказує, що висвітлення теми соціального підприємництва має надзвичайне поширення в Європі та США і з 2015 р. набуває актуальності в Україні. Зокрема соціальне підприємництво, соціальні підприємства та екосистеми соціального підприємництва досліджувались такими вченими та практиками: А. Лівенг, К. Бірхельцер, П. Петтініємі, К. Борзага, Л. Фрайсе, Г. Галера, Р. Спір, Ф. Зандонай, Б. Андрощук, Н. Голуб, О. Довгань, А. Корнецький, А. Бочарнікова, Г. Осовська, Д. Розенберг, Я. Сандал, Ф. Спрекл, М. Ван Марревік та інші. Попри значну кількість наукових праць у міжнародних виданнях, у яких розглядаються питання понятійного апарату, історичні аспекти, практичні рекомендації, законодавче регулювання, кейси реалізації соціального підприємництва, ці питання залишаються актуальними у контексті виникнення соціальних проблем і реалій України.

Метою дослідження є обґрунтування концептуального підґрунтя соціального підприємництва і розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо його функціонування в умовах сьогодення.

Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання: на основі результатів аналізу концептуального підґрунтя розвитку соціального підприємництва сформувані сучасні дефініції понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство»; виокремити основні ознаки соціального підприємства для визначення впливу на суспільство; з'ясувати основні риси соціального підприємця; окреслити виклики соціального підприємництва.

Для проведення дослідження здійснено критичний огляд літератури, проведено інтерв'ювання підприємців-практиків. Крім того, використано загальнонаукові методи порівняння, систематизація, вимірювання, економічного та статистичного аналізу для уточнення суті соціального підприємництва, формування авторського трактування цих термінів, аналізу підприємницької діяльності та висвітлення викликів сьогодення.

Результати. За різними історичними джерелами, поняття соціального підприємництва зародилось у 1970–1980-х роках у Європі. Концепція соціального підприємництва була розроблена у Великобританії, щоб протистояти традицій-

ному комерційному підприємству для просування соціальних стимулів для бізнесу. Лише наприкінці 1990-х років поняття «соціальне підприємництво» було концептуалізовано досить чітко і наголошувало на процесах соціальних інновацій, здійснюваних соціальними підприємцями [1; 2]. Отже, соціальне підприємництво як поняття є відносно новим і його концептуальне трактування все частіше відбувається у дуже широкому значенні – від волонтерської діяльності до корпоративної соціальної відповідальності.

Раніше «соціальний підприємець», «соціальне підприємництво» і «соціальне підприємство» застосовувались у споріднених формулюваннях. Наприклад, можна сказати, що соціальне підприємництво розглядалося як процес, за допомогою якого соціальні підприємці створюють соціальні підприємства [3]. Проте в останнє десятиліття в дослідженнях, у літературі та на практиці почали з'являтися різні визначення та підходи до кожного з цих трьох понять.

Перш ніж перейти до понятійного апарату соціального підприємництва та соціального підприємства, звернемось до тлумачного словника, адже термін «бізнес» та «підприємництво» – терміни запозичені. За Кембриджським словником, бізнес – це традиційна діяльність купівлі або продажу товарів та послуг для отримання прибутку, у той час як підприємництво – це навичка щодо створення нових ідей та методів у бізнесі, яка формується на основі постійної пошукової діяльності та нових можливостей [4]. З даних визначень вже формуємо ключову ідею, що підприємництво вимагає інновацій та ідей.

У 2014 р. Гаурі, Тасаворі і Заефаріан визначили соціальне підприємництво як потужний механізм боротьби з бідністю. Пізніше про соціальне підприємництво писали як про розширення прав і можливостей жінок, інструмент інклюзивного зростання ринків для існування, каталізатор соціальних трансформацій [3; 5; 6; 7]. Різноманіття визначень пов'язано з тим, що підприємництво як вид діяльності базується на різних наукових дисциплінах (економіка, соціологія, бізнес, антропологія, етика, психологія).

Результати вивчення літературних джерел з визначення поняття «соціальне підприємництво» подано у табл. 1.

Таблиця 1

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Джерело	Визначення
Зелена книга соціального підприємництва в Україні	Соціальне підприємництво – це бізнес із соціальними цілями, доходи якого реінвестуються в реалізацію місії або на благо спільноти, а не розподіляються між акціонерами і власниками
Investopedia (Dotdash Meredith)	Соціальне підприємництво зосереджується на особах, які розробляють рішення соціальних та екологічних проблем, використовуючи існуючі методи та стратегії ведення бізнесу
Білл Дрейтон	Соціальне підприємництво породжує та формує зміни. Соціальні підприємці не хочуть допомагати. Вони хочуть змінити світ. Соціальне підприємництво дуже заразливе, тому що люди глибоко і центрально хочуть висловлювати любов і повагу на ділі

Закінчення табл. 1

Джерело	Визначення
Tomas Vjörkman	Соціальне підприємництво – це коли окрема особа чи група людей бере на себе відповідальність за вирішення гострих проблем суспільства. Це може бути стримана справа або масштабна ініціатива, яка залучає маси. Важливо те, що ця діяльність чи ініціатива вирішує проблему та позитивно змінює чиєсь життя
Аліна Бочарнікова	Це розв'язання чи пом'якшення соціальних проблем за допомогою бізнес-інструментів в інноваційний спосіб
Мохаммад Юнус	Це бізнес із соціальною метою. Створений для покращення життя інших людей. Мета бізнесу полягає у створенні соціальної цінності для громади чи суспільства загалом і подолання суспільно значущої проблеми
Wix Encyclopedia	Соціальне підприємництво – це спосіб ведення бізнесу з метою внести зміни у світ через вирішення соціальних, культурних чи екологічних проблем

Джерело: складено за даними [8–14].

Важливо наголосити, що батьком соціального підприємництва є Білл Дрейтон. Цей соціальний підприємець, відомий своєю організацією Ashoka – американською некомерційною організацією, яка сприяє розвитку соціального підприємництва шляхом об'єднання та підтримки окремих соціальних підприємців. Мохаммад Юнус у 2016 р. отримав Нобелівську премію миру за започаткування мікрофінансування через Grameen Bank як важливого інструменту для підтримки малого бізнесу, заснованого бідними людьми у світі [13]. Після цієї події вважається, що соціальне підприємництво здобуло всесвітнє визнання.

Наведені у табл. 1 визначення доводять, що соціальне підприємництво має різні визначення і, на нашу думку, одна із головних причин у тому, що його екосистема складається із різних елементів, які взаємодіють між собою. Інша причина – це необізнаність соціуму у відмінностях понять «соціально відповідальний бізнес», «благодійність» і «соціальне підприємництво». Саме тому освітня складова є важливою: під час навчання необхідно створювати теорію змін і рішення через бізнес. Ідея навчання соціальних підприємців та всіх, хто бажає розпочати підприємницьку справу, в тому, щоб вплив був не випадковим.

На основі зроблених узагальнень та виділених відмінностей зазначених понять досліджуваної предметної сфери пропонуємо під соціальним підприємництвом розуміти процес впровадження інноваційних рішень та ідей за допомогою бізнес-інструментів в економічну систему країни з метою отримання соціального впливу на суспільство. Соціальне підприємництво ефективно функціонує лише в умовах екосистеми.

Екосистема в економіці – це цілісна структура елементів, які закономірно пов'язані між собою і допомагають один одному повноцінно функціонувати в економічному просторі. Іншими словами, це середовище, яке оточує той чи

інший економічний суб'єкт. Екосистема соціального підприємництва включає наукові інститути, споживачів, ресурсну базу, об'єднання підприємців, бізнес-інкубатори, фінансові інституції, партнерську співпрацю, бізнес-асоціації, місцеву владу, соціальні підприємства, інвесторів, університети, громадські організації, медіаканали тощо.

Уточнимо суть і підходи до трактування поняття «соціальне підприємство». Найвлучніші визначення подано у табл. 2.

Таблиця 2

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО»

Джерело	Визначення соціального підприємства
Томпсон (2002)	Підприємство, яке створено для соціальних цілей, але діє як підприємство у добровільному чи некомерційному секторі
Дорато (2006)	Інноваційна діяльність, що підвищує соціальну цінність, яка може існувати в межах некомерційних організацій, бізнесу та державного сектору
Маір та Шоєн (2007)	Задовольняє соціальні потреби та/або каталізує соціальні перетворення. Його основною метою є створення соціальної цінності, тоді як створення економічної вартості є необхідною, але недостатньою умовою
EMES International Research Network (2011)	Некомерційні приватні організації, що надають товари чи послуги, безпосередньо пов'язані з їхньою явною метою – принести користь суспільству. Вони спираються на колективну динаміку, що включає різні типи зацікавлених сторін у своїх керівних органах, вони високо цінують свою автономію та несуть економічні ризики, пов'язані з їх діяльністю
Міллер (2012)	Гібридне підприємництво, яке створює соціальну цінність за допомогою ринкових методів
Інвестопедія (2013)	Бізнес із конкретними соціальними цілями, які служать його головної меті. Соціальні підприємства прагнуть максимізувати прибуток, одночасно максимізуючи вигоди для суспільства та навколишнього середовища, а прибуток в основному використовується для фінансування соціальних програм
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) (2015)	Будь-яка приватна діяльність, яка здійснюється у суспільних інтересах, організована за підприємницькою стратегією, основною метою якої є не максимізація прибутку, а досягнення певних економічних та соціальних цілей, і яка має здатність приносити інноваційні рішення для вирішення проблем соціальної ізоляції та безробіття
Європейська Комісія (2016)	Оператор соціальної економіки, основною метою якого є соціальний вплив, а не отримання прибутку для своїх власників чи акціонерів. Воно працює, надаючи товари та послуги на ринок у підприємницькій та інноваційній манері та використовує свій прибуток переважно для досягнення соціальних цілей. Управління здійснюється відкритим і відповідальним чином із залученням працівників, споживачів і зацікавлених сторін, на яких впливає його комерційна діяльність.

Закінчення табл. 2

Джерело	Визначення соціального підприємства
Pact. (2018) The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities. Kyiv, Ukraine and Washington	Бізнес, спрямований на вирішення соціальних та/або екологічних проблем у громадах і зосереджений на досягненні економічних і соціальних цілей. Соціальні підприємці поєднують суспільні цілі з підприємницьким духом
Соціальне підприємництво в Україні. Social business in UA (2018)	Бізнес-модель, якою керує комерційна чи некомерційна організація, що має подвійний результат: максимізацію соціального та фінансового прибутку
Кембриджський словник (2019)	Діяльність керуючих організацій, які мають на меті заробляти гроші, щоб надати перевагу корисним соціальним цілям
Журнал соціальне підприємництво. Scopus (2020)	Організація, яка прагне заробляти гроші, щоб служити корисним соціальним цілям. Продаючи товари та послуги на відкритому ринку, соціальні підприємства створюють робочі місця та реінвестують свої прибутки назад у власний бізнес або місцеву громаду

Джерело: складено за даними [1;4; 9; 15–23].

Узагальнюючи визначення з різних джерел, нами сформульовано авторське трактування дефініції соціального підприємства як інноваційної моделі, що максимізує соціальний вплив на суспільство та отримує прибуток за допомогою підприємницьких методик. Тому соціальному підприємству властиві такі ознаки: юридично зареєстрована організація; має соціальну мету; здійснює підприємницьку діяльність; створене для працевлаштування вразливих категорій населення; реінвестує прибутки в реалізацію своєї соціальної місії; здійснює соціальні зміни через використання інновацій та підприємництва; виробляє соціально значущі товари чи надає соціально значущі послуги.

Визначимо основні риси соціального підприємця. Термін «соціальний підприємець» вперше з'являється у літературі американськими фондами та організаціями з середини 1990-х років. Соціально орієнтовані особи виявляють і підтримують різними способами ініціативи, які несуть соціальну місію, водночас ведучи себе як справжні підприємці з точки зору динамізму, готовності ризикувати, особистої участі та інноваційних практик. Також надзвичайна громадська підприємливість у вмінні шукати та використовувати інновації та хороші ідеї, – це про риси підприємця. «Соціальні підприємці є важливою рушійною силою, яка змінює систему. І з глибини душі вони, а отже, і їхня робота, віддані добробуту для всіх», – за словами Білла Драйтона, гуру соціального підприємництва [10].

Ми вважаємо, що в українській літературі найкраще визначення соціального підприємця наведено Аліною Бочарніковою у посібнику «Про соціальне підприємництво – просто!», а саме: «соціальний підприємець – це агент соціальних змін, який намагається розв'язувати "старі" соціальні проблеми "новими"

підприємницькими способами. Особа, яка керує соціальним підприємством, здатна швидко реагувати на гострі суспільно важливі проблеми, приймати ризики і творити масштабні зміни» [12].

Поєднання соціальної та економічної місії робить соціальне підприємство унікальним. І на першому місці соціальна місія на відмінну від комерційного підприємництва з соціальною відповідальністю, у якому домінує економічний інтерес. Благодійні та некомерційні організації в першу чергу позиціонують себе з соціальною місією, не маючи прибутку і будь-яких інших економічних місій. Вони прагнуть створити соціальну цінність, хоча і можуть займатися діяльністю, яка приносить прибуток відносно загального бюджету організації (збір коштів, пожертви). Ці доходи зазвичай досить невеликі та прив'язані до тривалості конкретної програми. Якщо некомерційна організація бажає кваліфікуватись як соціальне підприємство, вона повинна мати стратегічну довгострокову орієнтацію з вимірним зростанням і цільовими показниками доходу. Соціальне підприємництво ж формується під дією соціальних запитів та змін у суспільстві. У більшості випадків його пов'язують із необхідністю вирішення проблем безробіття, працевлаштування та інтеграції вразливих верств населення, внутрішньої міграції, соціального захисту. Усе це складові системи прав людини. Саме це підприємництво забезпечує підтримку суспільства з різних сторін.

У багатьох країнах для конкретизації юридичної складової соціального підприємства розпочали створювати відповідні організаційно-правові форми. Хоча новостворені формати можуть виявитися важливими інструментами у функціонування соціального підприємства та відокремлення його від інших бізнес-форм, більшість соціальних підприємств по всій Європі все ще застосовують організаційно-правові форми, які вже існують протягом тривалого часу, а саме – асоціації, кооперативи, компанії з обмеженою відповідальністю, компанії з соціальною відповідальністю, промислові товариства.

У деяких європейських країнах концепція соціального підприємства не є частиною політичного порядку денного чи наукового дискурсу за межами дуже вузького кола експертів. Хоча існує багато некомерційних організацій, які характеризуються підприємницьким підходом і задовольняють нові соціальні потреби. Такі організації не вважаються окремою групою, вони позиціонуються порізно та з власною ідентичністю. Тому для відмежування соціального підприємства від інших форм дуже важливо мати юридичний документ, який буде гарантом розвитку соціального підприємництва в країнах.

Якщо говорити про соціальне підприємництво в Україні, одразу виникає багато суміжностей із громадськими організаціями, які задовольняють соціальну складову, але ж для підприємства як економічного суб'єкта важливо мати фінансову підтримку для функціонування. У цьому контексті виникає ряд інших питань із оподаткування та підтримкою з боку держави підприємств, які працюють для суспільства та країни в цілому.

В Україні не існує окремої організаційно-правової форми «соціальне підприємство». Соціальний підприємець самостійно обирає оптимальну для себе фор-

му роботи. Тому для України важливими кроками для поширення соціального підприємництва та відмежування його від інших правових форм є розробка закону про соціальне підприємництво, Social Economy Action Plan для України і формування освітньої складової навчання суспільства соціальному підприємству.

Сьогодні на території України триває повномасштабна війна. Громадянське суспільство стає сильнішим, з'являються громадські ініціативи, ефективні підприємницькі ідеї та інноваційні види бізнесу орієнтовані на діяльність в умовах війни, підтримку економіки, відновлення країни та соціальну відповідальність. На нашу думку, найкращий вид підприємництва, яке найбільшою мірою охоплює ці питання, допомагає вирішити соціальні проблеми та є найефективнішим видом бізнесу для економіки країни, – соціальне підприємництво.

Підприємства в Україні не були готові до повномасштабної війни. На державному і корпоративному рівнях не було підготовлено відповідної стратегії для дій в умовах повномасштабної війни, тимчасової окупації чи постійних перебоїв із електро-, водо-, теплопостачаннями. Не було розроблено нормативного акта, який описував поведінку бізнесу під час війни. Зокрема, за даними Business & Human Rights Resource Centre, 30 % підприємств повністю припинили діяльність, 45 % підприємств скоротили виробництво [24]. Ці показники свідчать про врегулювання умов для працівників з дотриманням прав людини в умовах війни, адже відповідальність бізнесу не зникає, коли діяльність скорочується чи припиняється. З іншого боку, екосистема бізнес-середовища почала працювати ефективніше, ніж раніше. Бізнес виявив бажання максимально допомагати країні в умовах війни. Допомогати іншим – це природна риса, яка властива кожній людині, а в умовах війни це проявляється максимально.

Сьогодні бізнес в Україні стикається з критичними викликами для функціонування та існування в цілому. Коли в країні війна, постає головне питання – вижити. У березні 2022 р. заявки на переїзд подали 1266 підприємств, у червні – у 16 разів менше (загалом 79). За даними, на 5 липня 2022 р. зареєстровано 1710 заявок [25]. Велика кількість підприємств перемістились з військових територій. Постає питання: чи такий бізнес стає соціальним підприємством? Це питання вибудовування майбутніх кроків щодо розвитку соціального підприємництва у післявоєнний період, які лише очікують на подальші дослідження.

Для аналізу викликів, з якими зіштовхується бізнес зараз, проведено аналіз двох споріднених соціальних підприємств, які належать до однієї екосистеми соціального підприємництва – Veterano Group. Це соціальне підприємництво функціонує на умовах франшизи та об'єднує бізнеси, засновані ветеранами АТО. До цієї групи належать Pizza Veterano, кав'ярні Veterano Coffee та моноформат десертів Veterano Brownie [26]. В екосистемі чисельність працівників не змінилася протягом війни. Процеси у компанії налагоджені за умов делегування частини обов'язків, і тому працівники зможуть за потреби працювати без керівника та за гнучким графіком. Це підтверджує гіпотезу щодо ефективності

соціального підприємництва в умовах війни та забезпечення прав працівників у бізнес-середовищі.

Veterano Pizza і Veterano Brownie – соціальні підприємства. Перше підприємство призупинило роботу на 1 місяць, а потім відновило роботу з мережею доставок піци та послугою самовивозу. Відповідно робочі місця було збережено та Veterano Pizza продовжили свою ініціативу «Підвішена піца», яка зародилась з 2016 р. [27–28]. Кожен відвідувач може придбати піцу не лише для себе, а й для захисниць та захисників нашої країни. З квітня було розширено екосистему соціального підприємництва з залученням волонтерів, які допомагали відвозити піцу до військових, лікарів, працівників патрульної поліції. За літній період було реалізовано 205 «підвішених піц». Також для допомоги родинам з Азовсталі вони долучили до підприємницької екосистеми українських митців, які створювали листівки з українською тематикою. Кошти від їх продажу спрямовувались на підтримку цих родин.

Унікальним прикладом підтримки прав людини у бізнес-середовищі є навчання команди працівників. В умовах війни вміння надавати домедичну допомогу, розуміння плану евакуації – це правила, які врятовують життя людини і життя людей, які поруч. Працівники Veterano Pizza отримали необхідну базу знань за ініціативи керівника закладу.

Підприємство Veterano Pizza також функціонувало у м. Маріуполь. До початку війни було підготовлено різні сценарії дій. Найважливіше місце займала евакуація працівників в умовах повномасштабної війни. Було проаналізовано варіант із відкриттям піцерії в Запоріжжі як локації для евакуації працівників і збереження робочих місць.

Персонал кондитерської-кав'ярні Veterano Brownie у Києві повністю складався з ветеранів і ветеранок, переселенців і переселенок. До початку широкомасштабного вторгнення вони реалізували ініціативу допомоги сім'ям загиблих військових. На жаль, 24 лютого соціальне підприємство у Києві припинило свою роботу. Окремими благодійними лотами реалізовані посуд, меблі, продукція й обладнання кав'ярні. Необхідні 50 тисяч доларів на безпілотник для української армії вони зібрали за 26 годин [28].

Прикладами успішних дій є соціальне підприємство «Інші» (м. Львів), яке відкрив ресторатор Євген Клопотенко, та соціальне кафе кримськотатарської кухні «Мусафір».

Заклад «Інші» забезпечує безкоштовним харчуванням тих, хто не в змозі оплатити харчування. Ця соціальна цінність створюється за рахунок тих людей, хто готовий платити, а також за рахунок благодійних внесків [29]. Крім того, ресторан створив робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, що також є частиною підтримки людини в умовах війни.

Кафе «Мусафір» у 2007–2014 рр. працювало як традиційний бізнес у Бахчисараї (АР Крим). Але у 2014 р., після анексії півострова, кафе разом зі своїми співробітниками переїхали до Києва [30]. Вимушені переселенці (співробітники) отримали фінансову підтримку від засновників підприємства й можливість і далі працювати в закладі. Сьогодні вони продовжують соціальну інтеграцію та

працевлаштування переселенців, а також з лютого 2022 р. розпочали поставку волонтерських обідів для різних військових батальйонів.

Проведений огляд практик соціальних підприємств у різних локаціях дозволив сформулювати виклики сьогодення, які стосуються як соціального підприємництва, так і класичного бізнесу: евакуація працівників; релокація підприємства; міграція населення – внутрішня та зовнішня; перебудова бізнес-процесів; зміна організаційної структури; загроза ракетних ударів; перебої у енергопостачанні; підвищенні цін; закриття підприємств; нові соціальні проблеми (безробіття, відтік молоді, відсутність житла, збільшення кількості людей з інвалідністю тощо). Сьогодні ці виклики стосуються питань створення робочих місць і направлення прибутку на вирішення суттєвих соціальних проблем та допомоги країні.

Сучасний український бізнес трансформується у цілісну екосистему соціального підприємництва. Бізнес розпочав нові кооперації, організував гнучкий графік роботи зі збереженням робочих місць, запровадив інноваційні рішення, соціальні ініціативи та ідеї з підтримки суспільства. Деякі компанії перераховують відсоток від прибутку на підтримку української армії, запроваджують гуманітарні проекти, а деякі безкоштовно готують їжу. Соціальні підприємства продовжують функціонувати в умовах війни та створювати позитивний соціальний вплив на суспільство. Соціальне підприємництво є найефективнішим методом функціонування економіки з метою допомоги суспільству. Ця тенденція має продовжуватися після війни, а потенціал соціального підприємництва є і має бути реалізованим в контексті екосистеми науки, бізнесу та освіти.

Соціальне підприємництво – це розвиток країни, інноваційні рішення соціальних проблем та підтримка суспільства.

Висновки. В останнє десятиліття в дослідженнях, у літературі та на практиці почали з'являтися різні визначення та підходи до кожного з понять «соціальний підприємець», «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство». Аналіз концептуального підґрунтя розвитку соціального підприємництва допоміг нам сформулювати власні дефініції.

Соціальне підприємництво – це процес впровадження інноваційних рішень та ідей за допомогою бізнес-інструментів у економічну систему країни з метою отримання соціального впливу на суспільство. Соціальне підприємництво ефективно функціонує лише в умовах цілісної екосистеми.

Соціальне підприємство – це інноваційна бізнес-модель, яка максимізує соціальний вплив на суспільство та отримує прибуток за допомогою підприємницьких підходів. Соціальне підприємництво формується під дією соціальних запитів та змін у суспільстві, але часто його не можуть відрізнити від інших бізнес-моделей.

Унормована організаційно-правова форма для суб'єктів соціального підприємництва дозволить конкретизувати умови функціонування та розвитку відповідних підприємств, а також відокремить їх від інших бізнес-форм.

Аналіз соціальних підприємств у різних локаціях дозволив ідентифікувати проблеми розвитку соціального підприємництва та звичайного бізнесу, серед

яких найгострішими є евакуація працівників, релокація підприємства, міграція населення, загроза ракетних ударів, перебої у енергопостачанні, закриття підприємств. Ці виклики визначають можливості вирішення найгостріших соціальних проблем в країні.

Література

1. *Social Enterprise Journal*. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/sourceid/21100898050> (дата звернення: 9.10.2022).
2. Daz Gonzales A., Dentchev N.A. Ecosystem in support of social entrepreneurs: a literature review. *Social Enterprise Journal*. 2021. Vol. 17 No. 3.
3. Borzaga C., Spear R. (ed.). Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries. Edizioni 31, 2004. 284 p.
4. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org> (дата звернення: 08.10.2022).
5. Hulgard L., Bisballe T. Work Integration Social Enterprises in Denmark, EMES Working Papers. 2004. No. 04/08.
6. Ansari Shahzad, Munir Kamal, Gregg Tricia. Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*. 2021. No 49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>
7. Gundry Lisa K., Kickul Jill R., Griffiths Mark D., Bacq Sophie C. Creating Social Change out of Nothing: The Role of Entrepreneurial Bricolage in Social Entrepreneurs’ Catalytic Innovations. *Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 2011. No. 13 (7).
8. Зелена книга соціального підприємництва. URL: <https://drive.google.com/file/d/1478NOxn3UMDN0qVTbLADr6bAKNvAnWgF/view> (дата звернення: 02.10.2022).
9. Social Enterprise. Business essentials. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp> (дата звернення: 04.10.2022).
10. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p.
11. Björkman T. The World We Create: From God to Market. Kindle Edition, 2019. 570 p.
12. Бочарнікова А. В. Про соціальне підприємництво – просто! Київ: СТ-Друк, 2020. 67 с.
13. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs. *PublicAffairs*, 2011. 256 p.
14. Social Entrepreneurship. Wix Encyclopedia. URL: <https://www.wix.com/encyclopedia/definition/social-entrepreneurship> (дата звернення: 04.10.2022).
15. Thompson R., Happold C. The Roots of School Readiness in Social and Emotional Development. *The Kauffman Early Education Exchange*. 2002. No 1.
16. S. Dorado. Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2006. Vol. 11. P. 319–343. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000453>

17. Mair J., Schoen O. Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies: An Explorative Study. *International Journal of Emerging Markets*. 2007. 2(1). P. 54-68. DOI:10.1108/17468800710718895
18. European Research Network. "The Emergence of Social Enterprise". Routledge, 2001.
19. William R., Miller S. *Motivational Interviewing: Helping People Change*, 3rd Edition, 2012.
20. Legal issues with regard to business operations and investment in Ukraine. OECD. URL: <https://www.oecd.org/countries/ukraine/34514482.pdf> (дата звернення: 5.10.2022).
21. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/index_en (дата звернення: 5.10.2022).
22. *The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities*. Kyiv, Ukraine and Washington, DC: Pact, 2018. 42 p.
23. Соціальне підприємництво в Україні. URL: <https://socialbusiness.in.ua> (дата звернення: 05.10.2022).
24. Ukrainian companies and human rights during the war. Business & Human Rights Resource Centre. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/blog/ukrainian-companies-and-human-rights-during-the-war/> (дата звернення: 05.10.2022).
25. Бізнес статистика на Прозорро. URL: www.relocate.prozorro.sale (дата звернення: 5.10.2022).
26. Veterano Group. The Village Україна. Новини твого міста. Люди, місця, події. Новини України. URL: <https://www.the-village.com.ua/tags/Veterano%20Group> (дата звернення: 8.10.2022).
27. Veterano Pizza. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/veterano.pizza/> (дата звернення: 8.10.2022).
28. Veterano Brownie. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/brownieveterano/> (дата звернення: 8.10.2022).
29. «Інші»: новий та перший заклад у Львові Євгена Клопотенка. ВД «Високий Замок». URL: <https://wz.lviv.ua/news/454556-klopotenko-vidkryv-zaklad-u-lvovi> (дата звернення: 5.10.2022).
30. Кафе «Мусафір». URL: <https://www.musafir.com.ua/> (дата звернення: 5.10.2022).

References

1. *Social Enterprise Journal*. Scopus. <https://www.scopus.com/sourceid/21100898050> (accessed: 9.10.2022).
2. Daz Gonzales, A., and Dentchev, N. A. "Ecosystem in support of social entrepreneurs: a literature review". *Social Enterprise Journal* Vol. 17 (3) (2021).
3. Borzaga C., and Spear, R. *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*. Edizioni 31, 2004.
4. Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org> (accessed: 08.10.2022).
5. Hulgård, L., and Bisballe, T. "Work Integration Social Enterprises in Denmark". *EMES Working Papers* no. 04/08 (2004).
6. Ansari, S., Munir, K., and Gregg T. "Impact at the "Bottom of the Pyramid": The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment". *Journal of Management Studies* 49 (2012). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>

7. Gundry Lisa K., Kickul Jill R., Griffiths Mark D., and Bacq Sophie C. “Creating Social Change out of Nothing: The Role of Entrepreneurial Bricolage in Social Entrepreneurs’ Catalytic Innovations”. *Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 13 (7) (2011).
8. Zelena knyha sotsialnoho pidpryemnytstva. [Green wave of social entrepreneurship]. <https://drive.google.com/file/d/1478NOxn3UMDNQqVTbLADr6bAKNvAnWgF/view> (accessed: 02.10.2022) [in Ukrainian].
9. Social Enterprise. Business essentials. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp> (accessed: 04.10.2022).
10. Drayton, B., and Schwartz, B. *Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
11. Björkman, T. *The World We Create: From God to Market*. Kindle Edition, 2019.
12. Bocharnikova, A. *Pro sotsialne pidpryemnytstvo – prosto!* [It’s simple about social entrepreneurship]. Kyiv: ST-Druk, 2020. [in Ukrainian].
13. Yunus, M. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs*. PublicAffairs, 2011.
14. Social Entrepreneurship. Wix Encyclopedia. <https://www.wix.com/encyclopedia/definition/social-entrepreneurship> (accessed: 04.10.2022).
15. Thompson, R., and Happold, C. “The Roots of School Readiness in Social and Emotional Development”. *The Kauffman Early Education Exchange* 1 (2002).
16. Dorado, S. “Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation”. *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol. 11, 04, (2006): 319–343. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000453>
17. Mair, J. and Schoen, O. “Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies: An Explorative Study”. *International Journal of Emerging Markets* 2(1) (2007): 54-68. DOI:10.1108/17468800710718895
18. European Research Network, “The Emergence of Social Enterprise”. Routledge, 2001.
19. William, R., and Miller, S. *Motivational Interviewing: Helping People Change*, 3rd Edition, 2012.
20. Legal issues with regard to business operations and investment in Ukraine. OECD. <https://www.oecd.org/countries/ukraine/34514482.pdf> (accessed: 5.10.2022).
21. European Commission. https://ec.europa.eu/info/index_en (accessed: 25.10.2022).
22. *The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities*. Kyiv, Ukraine and Washington, DC: Pact, 2018.
23. Social business in UA. <https://socialbusiness.in.ua> (accessed: 05.10.2022).
24. Ukrainian companies and human rights during the war. Business & Human Rights Resource Centre. <https://www.business-humanrights.org/en/blog/ukrainian-companies-and-human-rights-during-the-war/> (accessed: 05.10.2022).
25. Biznes statystyka na Prozorro. [Business statistics on the Prozorro]. www.relocate.prozorro.sale (accessed: 5.10.2022). [in Ukrainian].
26. Veterano Group. The Village Ukraine. News of your city. People, places, events. Ukraine news. <https://www.the-village.com.ua/tags/Veterano%20Group> (accessed: 8.10.2022).
27. Veterano Pizza. Instagram. <https://www.instagram.com/veterano.pizza/> (accessed: 8.10.2022).

28. Veterano Brownie. Facebook. <https://www.facebook.com/brownieveterano/> (accessed: 8.10.2022).

29. «Others»: new place in Lviv by Yevhen Klopotenko. TOV «Vydavnychi Dim «Vysoky Zamok». <https://wz.lviv.ua/news/454556-klopotenko-vidkryv-zaklad-u-lvovi> (accessed: 5.10.2022).

30. Cafe«Musafir». URL: <https://www.musafir.com.ua/> (accessed: 5.10.2022).

THE CONCEPTUAL BASIS OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND NOWADAYS CHALLENGES

Kateryna Davydkova

Postgraduate student,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-8993-7486

Valentyna Oberemchuk

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0001-9385-0714

Abstract. Social problems can accumulate for years in various areas of our life: education, medicine, environmental protection. An effective way is to create organizations that independently generate income to solve social problems based on innovative approaches and solutions. The combination of a business approach and a social component form the concept of social entrepreneurship. The variety of definitions is due to the fact that entrepreneurship, as a type of activity, is based on various scientific disciplines: economics, sociology, business, anthropology, ethics, psychology. The work provides a critical analysis of the definition of the concept of "social entrepreneurship", the definition of a social enterprise, and defines the main features of a social entrepreneur. The obtained results are structured with an emphasis on the main factors affecting the formation of social entrepreneurship. It is suggested that social entrepreneurship should be understood as the process of introducing innovative solutions and ideas with the help of business tools into the country's economic system with the aim of having a social impact on society.

On the basis of the analysis of social enterprises in different locations, the challenges of today, which concern both social entrepreneurship and classical business, have been identified. These challenges relate to the essential issues of creating jobs and directing profits to solve important social problems and help the country. Examples of the functioning of social enterprises in Ukraine in war conditions with the aim of supporting society are given.

Keywords: social entrepreneurship; social enterprise; social entrepreneur; conceptual background; innovative business model.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2022

УДК 330.341.1

JEL Classification A10, O18, O20, R10, R22, R58

DOI 10.33111/ sedu.2022.51.019.034

Орехова Тетяна Вікторівна*
Каленюк Ірина Сергіївна**
Унінець Ірина Михайлівна***
Даценко Наталія Володимирівна****

РОЗВИТОК СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНА ОЦІНКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність дослідження смарт-економіки (розумної економіки) не тільки на рівні міст (локалітетів), а й на рівні національної економіки. Запропоновано методичний підхід до оцінки розвитку смарт-економіки на рівні країни. На основі систематизації існуючих оцінок розвитку смарт-економіки на рівні міст та узагальнення найбільш комплексних підходів до оцінки прогресу країн визначено послідовні кроки зі здійснення оцінки розвитку смарт-економіки на національному рівні. Узагальнено результати рейтингування міст за різними індексами протягом 2018–2020 рр. Отримані результати скориговано з урахуванням чисельності населення, що проживає в «розумних містах» відносно всього населення країни. Результати проведеного аналізу візуалізовано та визначено країни, які мають найбільший прогрес у просуванні на шляху смарт-економіки. Сформульовано пропозиції з перспективного розвитку смарт-економіки та «розумних міст» у контексті сучасних викликів.

Ключові слова: розумне місто; Smart-city; індекс Smart-city; інтелектуалізація; сталий розвиток.

Вступ. На сучасному етапі розвитку світова економіка перебуває на зламі глобальної парадигми її функціонування. Під впливом прискорення процесів інтелектуалізації суспільства, його конвергенції з процесами сталого розвитку, поступовою та неухильною екологізацією економічної діяльності відбувається становлення розумної економіки (смарт-економіки). Вона стає результатом

* **Орехова Тетяна Вікторівна** – доктор екон. наук, професор, декан економічного факультету, Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця, Україна), ORCID 0000-0003-3650-5935, t.oriekhova@donnu.edu.ua

** **Каленюк Ірина Сергіївна** – доктор екон. наук, професор, головний науковий співробітник, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0003-1807-2849, kalenuk@ukr.net

*** **Унінець Ірина Михайлівна** – канд. екон. наук, докторант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-1690-6590, germanirina777@gmail.com

**** **Даценко Наталія Володимирівна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри математичного моделювання та статистики, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-8239-5303, d_tashakneu@ukr.net

комплексної дії та впливу процесів інтелектуалізації, інституціоналізації та екологізації, безпрецедентного поширення ІКТ в усіх сферах економічної діяльності та набуває нових форм прояву, взаємозв'язків, інститутів управління.

Ці новітні процеси та феномени потребують дослідження, з'ясування концептуальних питань феномену смарт-економіки та ключових форм її прояву в економічній діяльності. Це вимагає визначення ключових параметрів та індикаторів оцінки смарт-економіки та їх аналіз.

У наукових дослідженнях актуальним та відкритим лишається питання оцінки рівня розвитку смарт-економіки. Яким чином, за допомогою яких показників можна оцінити рівень розвитку смарт-економіки? Які країни досягають найбільшого прогресу? Напевно, це можливо тільки за допомогою системи показників, які б відображали різноманітні аспекти та враховували всі можливі варіації її реалізації. Визначаючи смарт-економіку як новітній тренд розвитку глобальної економіки, наголосимо на відсутності або ж фрагментарності її оцінки на національному рівні. Слід зазначити, що тематика смарт-економіки є однією з найактуальніших в економічній науці та практиці в останнє десятиліття. В той же час переважна частина досліджень присвячена проблемам «розумних міст» (Smart City) – їх сутності, структурі, еволюції та методикам оцінки. Причому методики оцінки вже мають значний наробок: світова аналітика вже має у своєму кошику багато інструментів щодо оцінки розумних міст.

Проблемам розумних міст та успішності їх функціонування присвячені дослідження таких вчених, як А. Visvizi та М. D. Lytras [1], L. Galperina та V. Mazurenko [2], М. Єремія [3], А. Карагліу [4], В. Кумара [5]. Ключові фактори успіху смарт-міст досліджують R. Giffinger [6], P. Lombardi, S. Giordano, H. Farouh та W. Yousef [7], S. M. Sureshchandra, J. J. Bhavsar та J. R. Pitroda [8], М. Ангелідоу [9], А. Позднякова [10; 11].

Достатньо розвинена також сучасна світова аналітика з оцінки розвитку розумних міст. Найбільш відомими та інформативними є такі рейтинги розвитку розумних міст: Smart City Index (SCI) [12], City in Motion Index (CIMI) [13], Global Power City Index (GPCI) [14], Global Cities Index (GCI), Global Cities Outlook (GCO) [15]. Ці індекси охоплюють значну кількість міст, ґрунтуються на широкому колі індикаторів (як об'єктивних, так і на основі суб'єктивних оцінок – результатів опитувань). Крім згаданих рейтингів існує ще багато інших підходів, які розробляють корпорації, наукові і громадські установи та які акцентують на різних аспектах функціонування розумних міст. Усе це засвідчує велику актуальність проблематики розумних міст, і особливо – питань їх створення та успіху.

Постановка завдання. Вважаємо доцільним дослідження розумної економіки не тільки на рівні міст, а й на рівні країни, адже наявність розвинених розумних міст, безумовно, робить вагомий внесок у розвиток країни як суб'єкта смарт-економіки. Причому оцінка розвитку смарт-економіки на національному рівні має відбуватися за тими ж параметрами та показниками. Для держав як суб'єктів смарт-економіки важливими показниками виступають якість життя та оптимальне управління ресурсами, можливості для бізнесу, технологічний роз-

виток, розвиток інфраструктури, її якість, формування мережі інформаційно-комунікаційних технологій, наявність та якість страхового бізнесу, рівень та структура боргових зобов'язань, культурне різноманіття, економічна віддача та ефективність функціонування, ліквідність та якість ринків, людський капітал та його якість, система охорони здоров'я та освіта, безпека (що включає як безпеку індивідуума, так і екологічну безпечність, яка загалом впливає на якість життя суспільства) та ін.

Що стосується оцінки смарт-економіки на рівні країни – національному рівні, то необхідно відмітити, що такі підходи досі відсутні. До цього часу у світовій аналітиці напрацьовано чимало підходів до оцінки розвитку країн. Разом з тим у жодному з них не ставиться за мету оцінити рівень розвитку розумної економіки.

Метою статті є узагальнення та систематизація в контексті розвитку смарт-економіки існуючих у світовій практиці аналітичних підходів до оцінки розвитку країн та успішності смарт-міст.

Результати. Усю сукупність існуючих підходів до оцінки розвитку країн можемо умовно поділити на дві групи: загальні (які оцінюють загальний прогрес країн – на основі різних методик та критеріїв); та спеціалізовані (які, як правило, оцінюють прогрес країн у певному контексті – екологічному, економічному, соціальному, інноваційному тощо). Розглянемо основні, найбільш відомі та поширені підходи до оцінки прогресу країн в контексті того, наскільки вони можуть бути застосовані для виміру процесів розвитку смарт-економіки.

Становлення смарт-економіки на рівні країни виступає важливим питанням економічної науки та практики, що зумовлює постійний пошук нових підходів до виміру та оцінки прогресу в сучасному світі. Як було зазначено вище, у міжнародній аналітиці розроблено багато підходів до оцінки тих чи інших аспектів розвитку країн. Усі напрацьовані на даний час загальні системи оцінки прогресу країн мають комплексний характер та враховують показники за різними аспектами. Слід зазначити, що вже давно стало зрозумілим, що лише економічних показників (таких як зростання ВВП, доходів чи зайнятості) недостатньо для вимірювання прогресу в тій чи тій країні. З кінця минулого століття з'являються різноманітні спроби пошуку інших підходів, які більш широко оцінювали розвиток країн. Саме тому на глобальному рівні вже здійснено багато спроб щодо такої оцінки розвитку в країнах, яка б враховувала різні аспекти життєдіяльності і не лише економічні.

Варто зазначити, що індикатори оцінки смарт-економіки загалом можуть відрізнятися у різних підходах, проте концептуальний підхід залишається досить близьким і визначається ключовими параметрами в парадигмі сталого розвитку. Спробуємо систематизувати та узагальнити основні підходи з виміру різних аспектів смарт-економіки на рівні країн, узагальнюючі комплексні підходи: індекс людського розвитку; індекс процвітання країн; індекс щасливої планети; індекс ЦСР. Певною мірою можна віднести до цієї групи також Індекс соціального прогресу. Хоча за назвою він відноситься до соціальних аспектів прогресу, проте зачіпає багато інших аспектів життєдіяльності.

Інноваційні аспекти розвитку країн оцінюють такі індекси як глобальний індекс інновацій (Global innovation index), глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), глобальний індекс знань (Global Knowledge Index). Екологічні аспекти розвитку країн відображають такі аналітичні підходи як Індекс прогресу зеленої економіки (Green economy progress – GEP), Індекс зеленого зростання (Green growth index), Глобальний індекс зеленої економіки (The global green economy index – GGEEI), Індекс еко-інновацій (Eco-innovation index). Динаміку поширення ІКТ в країнах світу оцінює на даний момент Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index). Процеси формування сучасних диджиталізованих форм управління в країнах вимірюються Індексом розвитку електронного уряду (E-Government Development Index).

У кожному з вищезазначених підходів щорічно (чи раз на два роки) визначається рейтинг країн за певними критеріями (спеціалізованими або комплексними). Як було зазначено вище, смарт-економіка – це надзвичайно складне явище, що має багато складових. Тому жодний індекс не враховує всіх її аспектів. Саме тому, визначити рейтинг країн, в яких найбільшою мірою розвинені всі аспекти смарт-економіки можливо на основі узагальнення існуючих підходів. З цією метою пропонується визначити «рейтинг рейтингів», тобто список країн, що займають найвищі місця в рейтингу, який є результатом сукупності різних підходів. Тобто мова іде про те, що серед усієї сукупності існуючих індексів обираються такі, в яких простежується великий ряд країн (понад 100) і має місце певний часовий ряд.

До списку цих індексів потрапили такі: Індекс людського розвитку; Індекс ЦСР; Індекс щасливої планети; Індекс процвітання; Індекс соціального прогресу; Глобальний індекс конкурентоспроможності; Глобальний інноваційний індекс; Глобальний індекс знань; Індекс розвитку електронного урядування; Глобальний індекс зеленої економіки; Індекс зеленого зростання; Індекс мережевої готовності.

По усіх цих індексах зібрано дані за 2016–2021 роки та вибрано країни, що займають перші 100 позицій. Місцям в рейтингу було визначено наступні вагові значення: перше місце в рейтингу – 1 бал, 100 місце – 0,01 бали. У кожному рейтингу визначено середнє значення за 2016–2021 роки для відповідної країни. Таким чином, кожна країна отримала таку кількість балів, яка є сумою балів відповідно її місцям в різних вищезгаданих рейтингах. У результаті визначено рейтинг рейтингів – 100 країн, що отримали найбільшу кількість балів. Маємо всі підстави вважати, що саме ці країни характеризуються найбільшим розвитком смарт-економіки, саме в цих країнах є найбільший потенціал для становлення розумної економіки.

З метою більш поглибленого аналізу отриманих результатів основний фокус здійснено не на всі сто країн. Предметом дослідження обрано наступні країни: 38 країн ОЕСР, 5 країн партнерів, Україна та Сінгапур. Такий вибір зумовлений тим, що нас цікавлять позиції України відносно провідних країн світу. Врахування Сінгапуру також вважаємо необхідним з огляду на те, що він присутній практично у всіх рейтингах. Систематизація отриманих даних подана у табл. 1.

Таблиця 1

РЕЙТИНГ КРАЇН ЗА ОСНОВНИМИ ІНДЕКСАМИ (2020 р.)

Ранг	Країна	Ранг	Країна	Ранг	Країна
1	Данія	16	Ірландія	31	Ізраїль
2	Швеція	17	Бельгія	32	Латвія
3	Фінляндія	18	Японія	33	Чилі
4	Швейцарія	19	Чехія	34	Угорщина
5	Нідерланди	20	Сінгапур	35	Коста-Ріка
6	Норвегія	21	Іспанія	36	Греція
7	Німеччина	22	Естонія	37	Мексика
8	Великобританія	23	Люксембург	38	Китай
9	Австрія	24	Італія	39	Бразилія
10	Нова Зеландія	25	Корея	40	Колумбія
11	США	26	Словенія	41	Туреччина
12	Австралія	27	Литва	42	Україна
13	Ісландія	28	Португалія	43	Індонезія
14	Франція	29	Словаччина	44	Південна Африка
15	Канада	30	Польща	45	Індія

Джерело: складено авторами.

На наступному етапі дослідження проаналізовано скільки в кожній з країн отриманого рейтингу розумних міст. Причому важливим є як абсолютне їх число, так і співвідношення чисельності населення розумних міст до загальної чисельності населення країни. Для дослідження обрано індекс смарт-міст, за яким оцінюється достатньо значна кількість міст та можливо прослідкувати певний часовий ряд. Це власне індекс CIMI (City-in-Motion-Index), розроблений бізнес-школою IESE (IESE Business School) іспанського Університету Наварри (University of Navarra). Індекс розраховується на основі 10 ключових вимірів: управління, містопланування, державне управління, технології, навколишнє середовище, міжнародний визнання, соціальна згуртованість, мобільність і транспорт, людський капітал та економіка. Загалом оцінка здійснюється за 101 індикатором. Цей індекс охоплює значну кількість міст (2015 р. – 148 міст, 2016 рік – 181 місто, 2017 р. – 180 міст, 2018 р. – 165 міст, 2019 рік – 174 міста, 2020 р. – 174 міста) [16].

Усі наступні розрахунки та графічні побудови проводились з використанням функцій та пакетів програмного середовища RStudio. Для аналізу вибрано дані за 2018, 2019 і 2020 рр. З усього масиву даних відібрано країни з високим значенням індексу – від 40 до 100 балів. Було отримано такі датасети: 75,9 % спостережень від загальної вибірки за 2018 р., 76,4 % за 2019 р. і, відповідно, 78,2 % за 2020 р., що підтверджує репрезентативність обраних наборів даних.

На основі чисельності населення в окремих містах та країні в цілому розраховано частку населення, яке проживає в цьому місті відносно всього населення країни (popular city / popular country). Дані відносно чисельності населення

отримано з сайту World City Populations та сайту Світового банку [17; 18]. Відповідно до цієї частки скориговано значення індексу СІМІ і для кожної країни визначено сумарну частку населення по країні, яке проживає в смарт-містах (sum share popul 2018, sum share popul 2019, sum share popul 2020). Було отримано такі датасети: 75,9 % спостережень від загальної вибірки за 2018 р., 76,4 % за 2019 р. і, відповідно, 78,2 % за 2020 р., що підтверджує репрезентативність обраних наборів даних. Отже, розрахунки показали, що до нашого нового рейтингу потрапило 58 країн у 2020 р., 2019 р. – 56 країн, 2018 р. – 55 країн. Результати наведено у табл. 2, а більш розширений список подано у табл. 3.

Таблиця 2

ЗВАЖЕНІ ІНДЕКСИ СІМІ ПО КРАЇНАМ (weigcimicoountry_20**) ЗА 2018-2020 РР.*

Рейтинг	Країни	sum_share_p opul2018	weigCIMico untry_2018	sum_share_p opul2019	weigCIMico untry_2019	sum_share_p opul_2020	weigCIMico untry_2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ісландія	0,384	83,26	0,3841	85,34	0,3842	80,46
2	Великобританія	0,2709	76,96	0,2806	78,63	0,2821	78,54
3	Данія	0,2297	74,54	0,2311	81,81	0,2324	78,51
4	Сінгапур	1	79,52	1	82,73	1	76,71
5	Франція	0,249	78,91	0,2497	76,78	0,2504	76,59
6	Норвегія	0,1896	68,13	0,1909	77,46	0,192	75,80
7	Корея	0,1947	79,21	0,1945	78,12	0,1943	73,68
8	США	0,2727	72,67	0,2906	73,87	0,2906	73,16
9	Швейцарія	0,3458	66,55	0,3464	73,13	0,3469	72,49
10	Австрія	0,2382	69,91	0,2389	76,65	0,2395	72,28
11	Японія	0,5209	72,36	0,5217	73,39	0,5227	72,05
12	Фінляндія	0,2316	69,16	0,2336	74,06	0,2355	71,97
13	Швеція	0,1619	70,32	0,2151	75,36	0,2168	71,87
14	Тайвань	NA	NA	0,1141	70,04	0,1142	70,81
15	Австралія	0,2235	73,67	0,386	75,17	0,3774	70,38
16	Німеччина	0,1184	66,81	0,1259	71,88	0,1262	69,89
17	Нідерланди	0,1002	68,41	0,1006	75,58	0,1009	69,65
18	Нова Зеландія	0,4216	67,38	0,4206	69,84	0,4188	68,10
19	Ірландія	0,2492	65,63	0,2488	68,20	0,2487	67,39
20	Іспанія	0,363	62,71	0,3503	68,14	0,3513	67,35
21	Канада	0,3816	70,43	0,4033	69,31	0,4032	66,12
22	Чехія	0,1218	63,83	0,122	64,95	0,1221	65,37
23	Естонія	0,3303	58,97	0,3326	60,96	0,3353	62,72
24	Бельгія	0,2703	57,94	0,2708	63,13	0,271	62,59

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
25	Польща	0,0466	56,35	0,0638	58,34	0,064	60,95
26	Словаччина	0,0789	56,15	0,0793	59,96	0,0797	60,24
27	Португалія	0,4128	56,36	0,4158	62,07	0,4188	59,87
28	Литва	0,1908	56,57	0,1926	59,14	0,1929	59,61
29	Чилі	0,3567	51,44	0,3548	60,96	0,354	59,45
30	Китай	0,0543	54,64	0,0554	57,29	0,0563	58,44
31	Угорщина	0,1812	58,57	0,1821	59,66	0,183	57,88
32	Італія	0,1986	53,00	0,1991	56,64	0,1998	56,88
33	Ізраїль	0,5867	53,02	0,5894	54,86	0,5907	56,54
34	Латвія	0,3302	58,99	0,3325	56,26	0,3362	56,18
35	Аргентина	0,337	54,68	0,3702	56,97	0,3705	53,52
36	Греція	0,2999	42,56	0,3011	50,71	0,3025	52,58
37	Хорватія	0,1649	52,30	0,1659	53,29	0,1672	52,34
38	Словенія	0,1424	54,72	0,1424	54,40	0,1424	52,10
39	Румунія	NA	NA	0,0928	51,49	0,0927	51,88
40	ОАЕ	0,4601	54,17	0,4651	49,27	0,4696	51,81
41	Малайзія	0,2335	51,37	0,2372	52,82	0,2409	51,42
42	Уругвай	0,5069	48,25	0,509	54,75	0,5109	50,38
43	Таїланд	0,1428	50,34	0,1451	51,37	0,1474	49,84
44	Україна	0,0668	45,24	0,0677	49,14	0,0683	47,57
45	Коста-Ріка	0,3553	48,07	0,3532	49,01	0,3514	47,56
46	Болгарія	0,1787	48,10	0,1811	46,70	0,1835	47,30
47	Грузія	0,2855	45,69	0,2856	42,96	0,2863	46,67
48	Сербія	0,1868	45,74	0,1884	44,85	0,19	45,42
49	Колумбія	0,2129	44,11	0,2929	44,58	0,2943	45,28
50	Катар	0,2288	45,69	0,2269	42,14	0,2322	43,86
51	Бразилія	0,1663	43,60	0,1884	41,41	0,1888	43,62
52	В'єтнам	0,0858	42,09	0,0874	43,49	0,089	43,61
53	Казахстан	0,0987	43,71	0,0993	42,06	0,0999	43,08
54	Мексика	0,171	46,36	0,1699	40,78	0,1689	42,87
55	Туреччина	0,2388	44,64	0,1794	45,84	0,2403	42,41
56	Парагвай	NA	NA	NA	NA	0,5042	42,34
57	Індонезія	NA	NA	NA	NA	0,0396	42,27
58	Домініканська республіка	NA	NA	NA	NA	0,3016	40,39
59	Азербайджан	0,2252	40,91	0,226	41,25	NA	NA
60	Македонія	0,2763	42,04	NA	NA	NA	NA

*Примітка**: Ранжування проведено за даними 2020 р. **NA** – це означає що для цих країн не було даних, або міста країни не були в рейтингу за відповідний рік.

Джерело: складено авторами на основі розрахунків.

Як видно з табл. 2, загалом ми отримали 60 країн – це пояснюється тим, що за деякі роки країни не потрапили в наш рейтинг. Це такі країни, як Тайвань, Румунія, Парагвай, Індонезія та Домініканська республіка; а країни Азербайджан і Македонія у 2020 р. не потрапили до цього рейтингу. Слід зазначити, що список країн ширше, ніж обрали для попереднього аналізу.

На основі розрахованих Зважених індексів СІМІ по країнам (у табл. 2 `weigCIMIcountry 20**`) здійснена також візуалізація за допомогою точкової діаграми відповідно за даними досліджуваного періоду. Ця діаграма відображає залежність між сумарною часткою населення, що проживає в смарт-містах та Зваженим Індексом СІМІ. Логіка її побудови наступна: чим більший розмір точки, тим вище значення Зваженого Індексу СІМІ; чим світліша точка (за кольором), тим більша загальна частка населення (по країні), яке проживає в смарт-містах. Результати побудованих точкових діаграм за даними 2018–2020 рр. подано на рис. 1–3.

Як видно з рис. 1–3, оптимальна кількість кластерів для проведення кластеризації за весь досліджуваний період є однакова. Тому для подальшого узагальнення розрахунків, усі отримані результати було поділено на 4 кластери. Отже, маємо: у 2018 р. загалом було отримано 55 країн: 1-й кластер – 8 країн; 2-й кластер – 13 країн; 3-й кластер – 15 країн; 4-й кластер – 19 країн. У 2019 р. визначено всього 56 країн: 1-й кластер – 11 країн; 2-й кластер – 12 країн; 3-й кластер – 16 країн; 4-й кластер – 17 країн. У 2020 р. визначено загалом 58 країн: 1-й кластер – 14 країн; 2-й кластер – 11 країн; 3-й кластер – 16 країн; 4-й кластер – 17 країн. Повний перелік країн та їх належність до кластерів наведено у табл. 3.

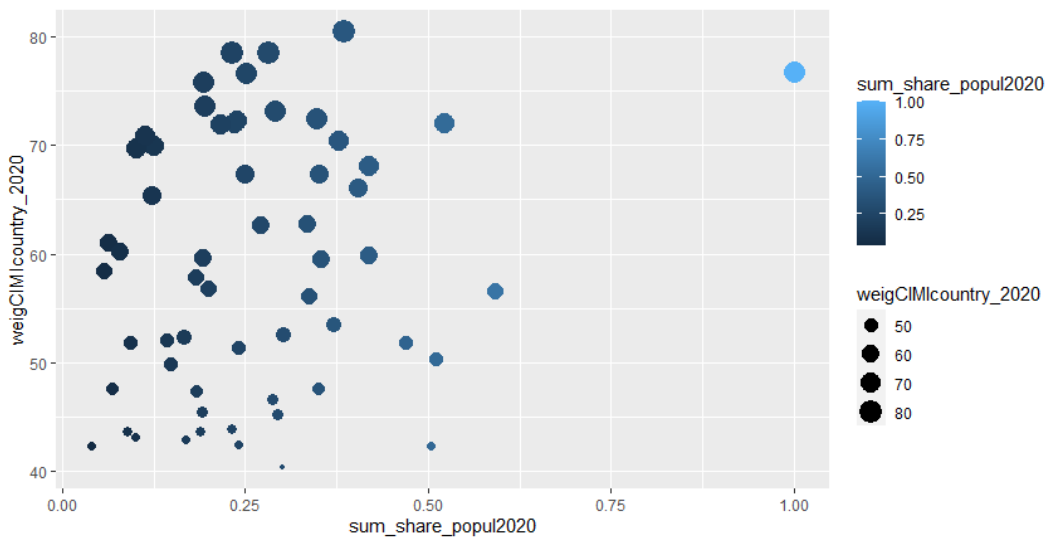


Рисунок 1. Залежність між сумарною часткою населення, що проживає в смарт містах країни (`sum_share_popul2020`) і Зваженим індексом (`weigCIMIcountry_2020`), за даними 2020 р.

Джерело: розраховано та побудовано авторами самостійно.

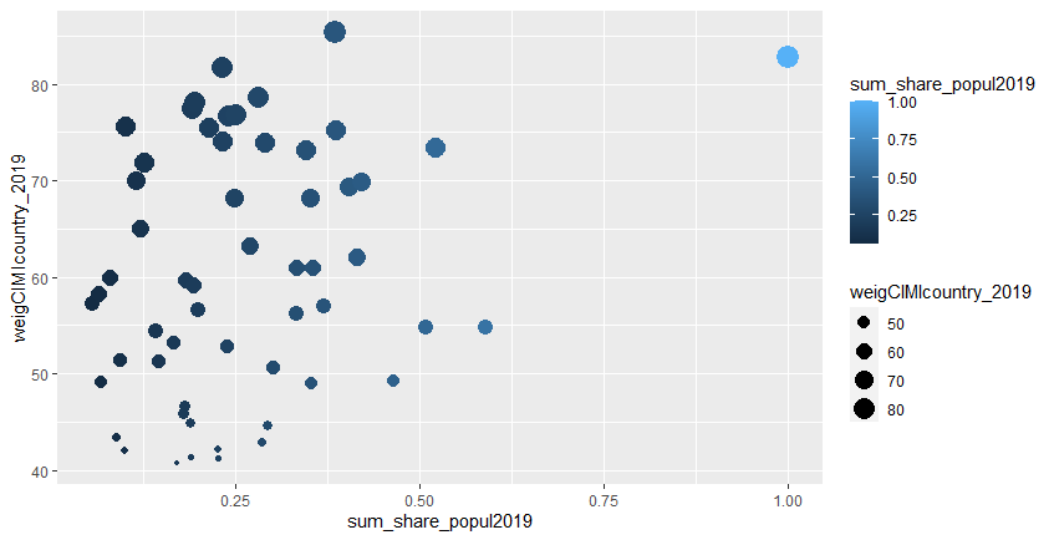


Рисунок 2. Залежність між сумарною часткою населення, що проживає в смарт містах країни (sum_share_popul2019) і Зваженим індексом (weigCIMIcountry_2019), за даними 2019 р.

Джерело: розраховано і побудовано авторами самостійно.

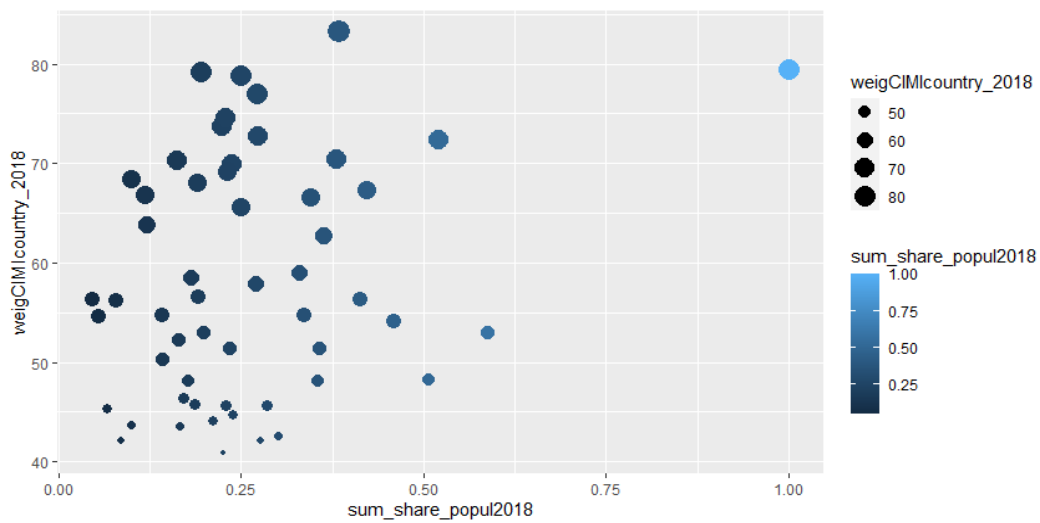


Рисунок 3. Залежність між сумарною часткою населення, що проживає в смарт містах (sum_share_popul_2018) та зваженим індексом weigCIMIcountry_2018

Джерело: розраховано і побудовано авторами самостійно.

Таблиця 3

РЕЗУЛЬТАТИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ КРАЇН
ЗА ЗВАЖЕНИМ ІНДЕКСОМ СІМІ, 2020 Р.

Роки	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
2018	Ісландія, Сінгапур, Корея, Франція, Великобританія, Данія, Австралія, США	Японія, Канада, Швеція, Австрія, Фінляндія, Нідерланди, Норвегія, Нова Зеландія, Німеччина, Швейцарія, Ірландія, Чехія, Іспанія	Латвія, Естонія, Угорщина, Бельгія, Литва, Португалія, Польща, Словаччина, Словенія, Аргентина, Китай, ОАЕ, Ізраїль, Італія, Хорватія	Чилі, Малайзія, Таїланд, Уругвай, Болгарія, Коста-Ріка, Мексика, Сербія, Грузія, Катар, Україна , Туреччина, Колумбія, Казахстан, Бразилія, Греція, В'єтнам, Македонія, Азербайджан
2019	Ісландія, Сінгапур, Данія, Великобританія, Корея, Норвегія, Франція, Австрія, Нідерланди, Швеція, Австралія	Фінляндія, США, Японія, Швейцарія, Німеччина, Тайвань, Нова Зеландія, Канада, Ірландія, Іспанія, Чехія, Бельгія	Португалія, Чилі, Естонія, Словаччина, Угорщина, Литва, Польща, Китай, Аргентина, Італія, Латвія, Ізраїль, Уругвай, Словенія, Хорватія, Малайзія	Румунія, Таїланд, Греція, ОАЕ, Україна , Коста-Ріка, Болгарія, Туреччина, Сербія, Колумбія, В'єтнам, Грузія, Катар, Казахстан, Бразилія, Мексика
2020	Ісландія, Великобританія, Данія, Сінгапур, Франція, Норвегія, Корея, США, Швейцарія, Австрія, Японія, Фінляндія, Швеція, Тайвань	Австралія, Німеччина, Нідерланди, Нова Зеландія, Ірландія, Іспанія, Канада, Чехія, Естонія, Бельгія, Польща	Словаччина, Португалія, Литва, Чилі, Китай, Угорщина, Італія, Ізраїль, Латвія, Аргентина, Греція, Хорватія, Словенія, Румунія, ОАЕ, Малайзія	Уругвай, Таїланд, Україна , Коста-Ріка, Болгарія, Грузія, Сербія, Колумбія, Катар, Бразилія, В'єтнам, Казахстан, Мексика, Туреччина, Парагвай, Індонезія, Домініканська республіка

Джерело: складено авторами на основі розрахунків.

Незмінними лідерами 1-го кластера за період 2018–2020 рр. є такі країни: Ісландія, Великобританія, Данія, Сінгапур, Франція та Корея.

Цікавим вважаємо порівняти отримані результати з попередніми висновками на основі узагальнення різних індексів смарт-міст, що подано у табл. 4. Країни 1-го кластеру за 2020 р. і топ-країни узагальненого результату практично збігаються.

Таблиця 4

ПОРІВНЯННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНДЕКСІВ СМАРТ-МІСТ (2020 р.)

№	Країни 1-го кластеру за Зваженим СІМІ	Топ-14 країн за узагальненим рейтингом
1	Ісландія	Данія
2	Великобританія	Швеція
3	Данія	Фінляндія
4	Сінгапур	Швейцарія
5	Франція	Нідерланди
6	Норвегія	Норвегія
7	Корея	Німеччина
8	США	Великобританія
9	Швейцарія	Ісландія
10	Австрія	Франція
11	Японія	Канада
12	Фінляндія	Ірландія
13	Швеція	Бельгія
14	Тайвань	Японія

Джерело: складено авторами за результатами розрахунків.

Отже, безумовними лідерами по розвитку смарт-міст виступають такі країни: Ісландія, Великобританія, Данія, Франція, Норвегія, Швейцарія, Японія, Фінляндія та Швеція. Очевидно, що можемо зробити висновок про те, що в цих країнах створені найкращі умови для розвитку смарт-економіки. Саме в цих країнах найбільша частка населення живе в умовах розумної економіки.

У рейтингу Smart City Index за 2020 р. (всього включено 109 країн) є лише одне українське місто – Київ, який знаходиться на 98 місці (у 2019 – на 92 місці). У рейтингу СІМІ за 2020 р. м. Київ посідає 115 місце. За окремими складовими м. Київ отримав такі значення: Економіка – 133 місце, Людський капітал – 104, Соціальний консенсус – 160, Навколишнє середовище – 123, Управління – 93, Міське планування – 4, Міжнародне проектування – 117, Технології – 152, Мобільність та Транспорт – 124. Звідси найбільш сильними позиціями виступають: міське планування (4 місце серед міст світу), управління (93 місце), людський капітал – 104 місце.

Найгіршими є значення соціального консенсусу (160 місце), поширення технологій (152 місце), мобільність і транспорт (124 місце), навколишнє середови-

ще (123 місце) та міжнародне співробітництво (117 місце). У 2021 р. м. Київ суттєво поліпшив позиції та вийшов на 82 місце. В усіх результатах за 2018, 2019 та 2020 рр. індексу СІМІ Україна перебуває у 4-му кластері.

Попри певну умовність рейтингів, такі результати унаочнюють для кожного міста свої сильні та слабкі сторони. Стає більш очевидним, над чим треба працювати, які аспекти потребують посиленої уваги. Кожному місту необхідно, у разі прийняття стратегії розумного розвитку, враховувати загальний контекст, загальні тренди суспільні розвитку та визначати свої специфічні цілі та пріоритети.

За результатами останнього випуску СІМІ-2020 укладачі рейтингу сформулювали свої рекомендації для міст. Важливо наголосити, що вони визначені вже на основі досвіду пандемії covid-19.

Серед основних пропозицій:

- люди мають бути першим пріоритетом – побудова смарт-міст має орієнтуватися, перш за все, на забезпечення якості життя, доступу до гідної праці, спільне просування соціальної згуртованості;

- визначення важливих цілей для міста на основі довгострокової діагностики, яка надається різноманітними рейтингами, індексами, іншими аналітичними матеріалами, що вказують на можливості для покращення;

- нові стратегії для нового середовища – пандемія covid-19 поставила перед містами нові завдання: необхідність заходів соціального дистанціювання, переважання роботи онлайн тощо; містам доведеться переглянути свої стратегії, щоб адаптуватися до нового невизначеного сценарію;

- резильєнтність як нова міська парадигма – поява нових викликів (пандемії) доводить, що в новому контексті стійкість міст має включати їх здатність долати травматичні обставини; вона має бути досягнута шляхом поєднання надійної інфраструктури з гнучким та ефективним управлінням;

- відновлення через співпрацю – побудова ефективних смарт міст можлива лише за умови співпраці всіх соціальних суб'єктів – державного сектору, приватних компаній, громадських організацій та наукових інституцій —у досягненні цієї спільної мети;

- зв'язок між територіями – необхідні більш ефективні системи зв'язків між сільськими та міськими територіями; економічне та соціальне відновлення після covid-19 буде найважливішим викликом для нашого покоління.

Зважаючи на те, наскільки важливі міста, вони відіграють життєво важливу роль у відновленні умов, щоб це відновлення було швидким, ефективним і базувалося на солідарності. Для цього знадобляться керівники міста, здатні подавати приклад, керуватися принципами справедливості та співпраці та мати бачення майбутнього, яке охоплює всіх громадян. Зрештою, нам знадобляться міські менеджери, які застосовують концепцію розумного управління, що включає точну діагностику, чітке бачення та багатовимірне управління викликами [19].

Для України формування смарт-економіки обтяжується новими викликами, пов'язаними з російською агресією, в результаті якої зруйновано велику кількість міст, деякі – взагалі знищені, тому на даний момент йдеться лише про відновлення. З іншого боку, є можливість будувати міста наново на принципово нових засадах.

В умовах величезних втрат економіки України в результаті жорсткої та невинуватеної агресії з боку РФ, одним із найважливіших завдань виступає забезпечення відновлення економіки на принципово нових засадах. Це передбачає: підтримку сучасних високотехнологічних та експортних галузей з високим рівнем обробки (на відміну від галузей важкої промисловості вони не потребують великих інвестицій та тривалого часу освоєння); відбудову інфраструктурних об'єктів на засадах, здатних забезпечити нову якість економічного життя (високотехнологічного, екологічного, соціально орієнтованого) і житлових приміщень в єдиній екосистемі, функціонування та життєдіяльність якої відбувається на основі розумних технологій та сталого розвитку. Саме розвиток ІТ-сектору сприятиме зростанню економіки, забезпеченню зайнятості, широкому впровадженню новітніх продуктів і технологій у процесі створення та керування містами.

Вирішення проблем становлення розумної економіки в країні має відбуватися шляхом створення теоретичного концепту та вироблення конкретного механізму ефективного втілення всіх принципів та складових розумної економіки на різних рівнях. Основними проблемами в умовах військового стану та післявоєнного відродження виступає визначення чітких інструментів побудови розумної економіки на основі систематизації найуспішнішого світового досвіду створення смарт-міст, виявлення чинників їх успіху та визначення послідовних кроків їх втілення в сучасних українських реаліях.

Створення та ефективний розвиток смарт-міст може стати важливим імпульсом, двигуном для подальшого розвитку всієї економіки країни. Тому необхідна всіляка підтримка містам України на шляху формування розумної економіки. Вважаємо, що такий курс можливий не лише для великих обласних центрів, а й для міст районного і місцевого значень. Як свідчить світовий досвід, є багато прикладів успішного розумного розвитку в середніх та малих містах

Висновки. Розвиток смарт-економіки виступає актуальним трендом сучасної світової економіки, але у кожній країні завжди є результатом цілого комплексу передумов. Просування країни на шляху до розумної економіки починається зі створення розумних міст, їх успішної реалізації та поширення їх досвіду на всю національну економіку.

Проведене дослідження за допомогою математичного інструментарію довело, що найбільшого успіху в розвитку розумної економіки досягають країни, в яких представлені успішні смарт-міста. Саме приклад таких міст, у яких проживає значна частина населення країни, стає важливим імпульсом для успішного сталого розвитку країни на засадах технологічного та екологічного імперативів.

Література

1. Smart Cities: Issues and Challenges Mapping Political, Social and Economic Risks and Threats. Edited by A. Visvizi and M. D. Lytras. Elsevier Inc., 2019. 374 p.
2. Galperina L. P., Girenko A. T., Mazurenko V. P. The concept of smart economy as the basis for sustainable development of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. 6(88). P. 307–314.
3. Eremia M., Toma L., Sanduleac M. The Smart City Concept in the 21st Century. 10th International Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817309402> (дата звернення 10.04.2022)
4. Caragliu, A., Del Bo, C. and Nijkamp, P. Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*. 2011. Vol. 18. No. 2. P. 65–82.
5. Kumar, M. V., Bharat Daliya. Smart Economy in Smart Cities. Smart Cities, Local Community and Socio-economic Development: The Case of Bologna. 2017. P.12.
6. Giffinger R., Fertner C., Kramar H., Meijers E., Pichler-Milanović N. Smart Cities: Ranking of European medium-sized cities. Vienna, 2007. URL: http://www.smartcities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf (дата звернення 14.04.2022)
7. Lombardi P., Giordano S., Farouh H., Yousef W. Modelling the smart city performance Innovation. *The European Journal of Social Science Research*. 2012. No 25(2). DOI: 10.1080/13511610.2012.660325
8. Sureshchandra S. M., Bhavsar J. J., Pitroda J.R. Review on identification of success factors for designing of Smart Cities. *IJSTE – International Journal of Science Technology & Engineering*. 2016. Vol. 2. Iss. 09. P. 125-133.
9. Angelidou M. Four European Smart City Strategies. *International Journal of Social Science Studies* 2016. Vol. 4, No. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.11114/ijsss.v4i4.1364>.
10. Pozdniakova A. Digitalization process in Ukraine as a prerequisite for the smart city concept development *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3, No. 4. P. 206–215.
11. Pozdniakova, A. Analysis of smart city architecture models. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. P. 105–110.
12. Smart City Index. URL: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/> (дата звернення 14.04.2022)
13. IESE Cities in Motion Index 2020. URL: <https://ieseinsight.com/> (дата звернення 14.04.2022)
14. Global Power City Index. URL: <https://mori-m-foundation.or.jp> (дата звернення 14.04.2022)
15. Global Cities Report 2021. URL: https://www.kearney.com/global-cities/2021_ (дата звернення 14.04.2022)
16. Cities in Motion Index 2018; Cities in Motion Index 2019; Cities in Motion Index 2020. URL: <https://ieseinsight.com/> (accessed 14.04.2022)
17. World City Populations 2022. URL: <https://worldpopulationreview.com/world-cities> (дата звернення 14.04.2022)

18. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення 14.04.2022)
19. City in Motion Index 2020. URL: <https://ieseinsight.com/> (дата звернення 14.04.2022)

References

1. *Smart Cities: Issues and Challenges Mapping Political, Social and Economic Risks and Threats*. Edited by A.Visvizi and M.D. Lytras. Elsevier Inc., 2019.
2. Galperina, L. P., Girenko, A. T., and Mazurenko, V. P. “The concept of smart economy as the basis for sustainable development of Ukraine”. *International Journal of Economics and Financial Issues* 6(88) (2016): 307–314.
3. Eremia, M., Toma, L., and Sanduleac, M. The Smart City Concept in the 21st Century. 10th International Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817309402> (accessed 10.04.2022)
4. Caragliu, A., Del Bo, C. and Nijkamp, P. “Smart cities in Europe”. *Journal of Urban Technology* Vol. 18. No. 2 (2011): 65–82.
5. Kumar, M. V., Bharat, Daliya. *Smart Economy in Smart Cities. Smart Cities, Local Community and Socio-economic Development: The Case of Bologna*, 2017.
6. Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Meijers, E., and Pichler-Milanović, N. *Smart Cities: Ranking of European medium-sized cities*. Vienna, 2007. URL: http://www.smartcities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf (accessed 14.04.2022)
7. Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., and Yousef, W. “Modelling the smart city performance Innovation”. *The European Journal of Social Science Research* No 25(2) (2012). DOI: 10.1080/13511610.2012.660325
8. Sureshchandra, S. M., Bhavsar, J. J., and Pitroda, J.R. “Review on identification of success factors for designing of Smart Cities”. *IJSTE – International Journal of Science Technology & Engineering* Vol. 2. Iss. 09 (2016): 125–133.
9. Angelidou, M. “Four European Smart City Strategies”. *International Journal of Social Science Studies* Vol. 4, No. 4 (2016). DOI: <http://dx.doi.org/10.11114/ijsss.v4i4.1364>.
10. Pozdniakova, A. “Digitalization process in Ukraine as a prerequisite for the smart city concept development” *Baltic Journal of Economic Studies* Vol. 3, No. 4 (2017): 206-215.
11. Pozdniakova, A. “Analysis of smart city architecture models”. *Vcheni zapiski TNU imeni V. I. Vernadskogo*. Seria: Ekonomica I Upravlinnja T. 30 (69). No 4 (2019): 105–110. [in Ukrainian].
12. Smart City Index. <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/> (accessed 14.04.2022)
13. IESE Cities in Motion Index 2020. <https://ieseinsight.com/> (accessed 14.04.2022)
14. Global Power City Index. <https://mori-m-foundation.or.jp> (accessed 14.04.2022)
15. Global Cities Report 2021. <https://www.kearney.com/global-cities/2021> (accessed 14.04.2022)
16. Cities in Motion Index 2018; Cities in Motion Index 2019; Cities in Motion Index 2020. <https://ieseinsight.com/> (accessed 14.04.2022)
17. World City Populations 2022. <https://worldpopulationreview.com/world-cities> (accessed 14.04.2022)
18. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org> (accessed 14.04.2022)
19. City in Motion Index 2020. <https://ieseinsight.com/> (accessed 14.04.2022)

**DEVELOPMENT OF SMART ECONOMY:
INTERNATIONAL ASSESSMENT AND
IMPLEMENTATION PROSPECTS IN UKRAINE**

Tetiana Orekhova

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Dean of the Faculty of Economics,
Donetsk National University
named after Vasyl Stus (Ukraine)
ORCID 0000-0003-3650-5935

Iryna Kalenyuk

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Kyiv National Economic University
named Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0003-1807-2849

Iryna Uninets

PhD, Associate Professor, Postdoctorate,
Kyiv National Economic University
named Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-1690-6590

Nataliia Datsenko

PhD, Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-8239-5303

Abstract. The article substantiates the need for smart economy research not only at the level of cities (localities), but also at the level of the national economy. A methodical approach to assessing the development of the smart economy at the country level is proposed. On the basis of the systematization of the existing assessments of the development of the smart economy at the city level and the generalization of the most comprehensive approaches to the assessment of the progress of countries, successive steps for the assessment of the development of the smart economy at the national level have been determined. The ranking of countries according to the main aspects of smart economy was determined by summarizing the existing approaches for assessing the progress of countries (the most well-known complex and specialized indices). The results of the ranking of cities according to various indices during 2018-2020 are summarized. The obtained results are adjusted taking into account the number of the population living in smart cities relative to the entire population of the country. The results of the analysis were visualized and the countries with the greatest progress in the advancement of the smart economy were identified. Proposals regarding the prospective development of the smart economy and smart cities in the context of modern challenges: the pandemic and the post-war recovery of the Ukrainian economy have been formulated.

Keywords: Smart-city; Smart-city index; intellectualization; sustainable development.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2022

УДК 338.2; 330.3; 339

JEL Classification E20, E21, E22, E23, E44, E69, F01, F02, F29

DOI 10.33111/ sedu.2022.51.035.049

*Редзюк Євгеній Васильович****СТАН, ПРОБЛЕМИ І ЧИННИКИ ГАЛЬМУВАННЯ РОЗВИТКУ
БІЗНЕС-АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ**

Анотація. Аналіз бізнес-активності та інноваційності в підприємницькому середовищі серед різних країн світу показує на те, що спостерігається пряма залежність між розвиненістю підприємницького середовища та наявністю відповідної інфраструктури, якістю державного регулювання, забезпеченістю широкого кола відповідних фінансово-інвестиційних інструментів. При цьому умови функціонування бізнес-структур та соціально-економічної сфери України у 2022 році під дією повномасштабної військової агресії РФ суттєво ускладнились. Відсутність безпечних умов праці для інвесторів та бізнесменів під час війни унеможливило перезапуск економіки, впроваджуючи навіть найбільш прогресивне законодавство і стандарти ЄС на прозорих, антикорупційних засадах. Україні для відновлення і перемоги у війні необхідно задіяти ефективні інструменти активізації вітчизняних бізнес-структур. На думку автора, найбільш актуальними і дієвими є: 1) забезпечення інституціональною спроможністю державних і політичних органів влади мілітарно на достатньому рівні комплексного, повноцінного функціонування сектору безпеки й оборони; соціальний захист населення для виживання в умовах військових дій та післявоєнного відновлення; бізнес-структурам – надання можливості функціонувати під час війни з відповідною працюючою інфраструктурою (зв'язок, інтернет, транспорт і транспортні мережі, водопостачання, електроенергія, наявність різних видів палива й сировини, функціонуючою платіжною системою, товарним, валютним і фінансовим ринками тощо); 2) переосмислення і структурна зміна вітчизняної економіки, трансформація її від сировинно-аграрного типу на стратегічно орієнтовану, динамічну, мілітарно-промислову та інноваційну економіку, яка в значній мірі буде самодостатньою по базовому безпековому, інфраструктурному й соціальному забезпеченні; 3) завдяки угоді про відкриття ринків з ЄС реалізація можливостей для вітчизняних підприємств пошуку нових ринків збуту і закріплення на них за допомогою відсутності квот і мит, тому доцільною є розбудова нових заводів поруч з кордоном ЄС зі зручною логістикою із залученням в тому числі тимчасово переміщених осіб з національністю на охоплення закордонного ринку.

Ключові слова: бізнес-структури; розвиток бізнес-активності; підприємництво; підприємницьке середовище; державне регулювання бізнесу; розвиток бізнес-структур у світі.

Вступ. Досвід відновлення країн у воєнний і післявоєнний періоди показує, що бізнес-активність виступає одним з найбільш значущих факторів швидкого

* Редзюк Євгеній Васильович – канд. екон. наук, доцент, старший наук. співробітник сектору міжнародних фінансових досліджень, ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-5592-5121, redzyuk@gmail.com

оновлення і відбудови країни, яке з часом допомагає досягненню нею високих стандартів життя і соціального забезпечення. До того ж конкурентне, прогресивне і цілеспрямоване на масштабування підприємницьке середовище при відповідних умовах відкриває можливості для лідерства в світі. Тому сучасні виклики повномасштабної війни на території України суттєво впливають на стан і трансформацію її соціально-економічних показників та індикаторів бізнес-активності. При цьому від правильної оцінки, аналізу і розуміння перспектив відновлення й сталого функціонування бізнес-структур залежить подальший стан соціально-економічного середовища України та її майбутнє становище у світі. Виявлення існуючих проблем і чинників гальмування бізнес-активності під час війни та у період післявоєнного відновлення є необхідною умовою для подальшого успішного і системного соціально-економічного розвитку України.

У цьому контексті аналіз трансформації бізнес-активності під час війни в Україні та відстеження відповідних тенденцій в інших країнах світу є актуальним і необхідним дослідженням для пришвидшення перемоги, правильного акцентування на найбільш значущих реформах, а також для формування цілісної і стратегічно вивірної вітчизняної соціально-економічної політики успішного розвитку та інтеграції до країн ЄС.

Аналізом стану і виявленням чинників гальмування бізнес-активності в Україні і провідних країн світу займалися низка зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: А. Амелін, Т. Богдан, З. Варналій, А. Гальчинский, В. Геєць, П. Друкер, С. Кораблін, О. Крамар, С. Покропивний, Н. Рубіні, Дж. Сорос, Дж. Стігліц, Й. Шумпетер та ін. Частина представлених авторів активно проводять дослідження бізнес-активності через свої особисті, експертні й державні інститути, а потім на основі отриманих оперативних даних, надають свої пропозиції з покращення стану вітчизняного бізнес-середовища (А. Амелін [1], Т. Богдан [2], О. Крамар [3]). Виділяються й більш глибокі дослідження за цією тематикою, що сформовані у певних монографіях, підручниках та навчальних посібниках (З. Варналій [4], А. Гальчинський [5], В. Геєць [6], П. Друкер [7], С. Кораблін [8], С. Покропивний [9], Й. Шумпетер [10]). Крім того, необхідно відзначити й сучасних економістів, що відстежують бізнес-активність та специфіку її розвитку в глобалізованому світі (Н. Рубіні [11], Дж. Сорос [12], Дж. Стігліц [13]).

Ураховуючи надскладну соціально-економічну ситуацію в Україні і депресивний стан вітчизняного бізнес-середовища під час війни, є потреба, завдяки аналізу пропозицій провідних вчених-економістів, аналітиків і експертів, розвинути ці напрацювання й сформувати оптимальні шляхи відновлення і сталого зростання вітчизняного бізнес-середовища.

Постановка завдання. Мета статті – оцінити сучасний стан і проаналізувати причини гальмування бізнес-активності в Україні, а також сформувати пропозиції щодо покращення системи розвитку бізнес-активності у вітчизняному соціально-економічному середовищі.

Для цього слід виконати такі завдання: 1) оцінити стан бізнес-активності українських підприємств під впливом військових дій; 2) провести факторний аналіз вітчизняного бізнес-середовища для виявлення його потенціалу та при-

чин гальмування за допомогою історичних методів, статистично-математичних методів, порівняльних методів, евристичних методів; 3) на основі виявлених даних і передового світового досвіду запропонувати низку покращень і пропозицій з вдосконалення й сталого розвитку бізнес-активності в Україні.

Результати. Соціально-економічна сфера України у 2022 р. під дією повномасштабної військової агресії російської федерації опинилась у надскладній ситуації. Так, реальний ВВП України у III кв. 2022 р. зменшився порівняно з III кв. 2021 р. на 30,8 %. За прогнозом уряду і НБУ, враховуючи значні пошкодження енергетичної інфраструктури, реальний ВВП України до кінця року може скоротитися на 35–40 %. Прямі іноземні інвестиції у вітчизняну економіку також суттєво скоротились в разі до попереднього року (з 6,7 млрд дол. США в 2021 р. до 0,260 млрд дол. США станом на II кв. 2022 р.). Значна кількість українського населення залишила постійні місця проживання і роботу, емігрувавши за кордон або переїхавши у більш безпечні місця проживання. Так, за понад півроку військової агресії в Україні 6,9 млн осіб стали внутрішньо переміщеними, а 5,1 млн осіб емігрували за кордон. При цьому бюджетне стимулювання соціально-економічних процесів погіршилось за об'єктивних умов перерозподілу коштів на оборону і сектор безпеки. Під дією в основному фактору військових дій дефіцит бюджету становить щомісяця приблизно 4,5–5 млрд дол. США (30–35 % вітчизняного ВВП); інфляція в Україні також суттєво зросла й сягнула рекордних за останні сім років 26 % (станом на 11.2022) [14; 15; 16].

До активних воєнних дій на сході і півдні України суттєвим фактором дестабілізації східноєвропейського регіону і особливо України є також розпочаті РФ у жовтні 2022 р. масштабні ракетні удари по інфраструктурі, енергетиці і соціально значущим об'єктам нашої держави. За оцінкою експертів, тільки повітряні тривоги коштують українській економіці 7,5 млрд грн (або приблизно 187,5 млн дол. США) на день. До того ж 40 % втрачених вітчизняних потужностей електроенергії спричиняє не лише незручності й загрози для соціального сектору, а й значною мірою ускладнює роботу бізнес-структур в Україні.

Провідні сектори української економіки (аграрний, металургія, машинобудування, деревообробка тощо) вимушено призупиняються, ІТ-підприємці також не матимуть замовлень через блекаути і побоювання іноземних замовників виконати ІТ-послуги невчасно. Торговельні мережі та оптово-логістичні склади також не можуть повноцінно працювати. Ризики України підвищуються – інвестори це враховують. Якщо блекаути посиляться, не працюватиме й фінансовий сектор, а це «кров економіки»; тому на Україну очікуватиме значне зниження економічної активності, навіть більше за очікувані 35 % ВВП в 2022 р. Населення також буде повільніше повертатись і відродження економіки України буде затримуватись. Зазначене вище свідчить, що за всі понад 30 років розвитку української держави ще не було такого надскладного періоду для вітчизняних підприємств.

З початком повномасштабної війни російської федерації проти України абсолютна більшість вітчизняних бізнес-структур отримали суттєве зниження активності, деякі компанії взагалі вимушені були призупинити власну діяльність, особливо на сході й півдні України. За оцінками експертів, 25 % вітчиз-

няних компаній майже зупинили діяльність, а 14 % узагалі не працюють, 33 % – працюють, але частково, скорочуючи обсяги виробництва. Внутрішній попит в Україні знизився на понад 30–35 %, на неокупованих територіях залишилось приблизно 30 млн осіб з низьким рівнем платоспроможності; чисельність людей, що створюють попит в Україні за півроку знизилася на 19,5 %. До того ж логістичне забезпечення вітчизняних бізнес-структур суттєво погіршилось, було заблоковано чи зруйновано 7 портів України. Блокування експорту під час війни знизило ВВП України мінімум на 15 %. Тому рівень попиту на продукцію та обсяг обігових коштів для переважної частки бізнесу суттєво знизився. При цьому державний бюджет нашої країни було переорієнтовано на військові цілі, і тому першочергове фінансування видатків у поточному році спрямовано на підвищення обороноздатності країни та здійснення найнеобхідніших соціальних видатків, які забезпечують підтримку життєдіяльності населення. За таких умов акумулювання коштів на підтримку і розвиток бізнес-структур в Україні є дуже проблематичним завданням [17; 18; 19].

Слід зауважити, що уряд і президент України в цих складних умовах шукають можливості відновити втрачений економічний потенціал, тому оперативно впроваджувались заходи зі сприяння податкового адміністрування, митного проходження товарів, розблокування портів, фінансувалась релокація підприємств й підтримувались запущені раніше кредитні програми. Наприклад, кредитування для малого і середнього бізнесу по програмі «Доступні кредити 5–7–9 %» – з моменту старту станом на 12.12.2022 видано 51 414 пільгових кредитів на 158,86 млрд грн. Також урядом України було виділено за програмою Є-Робота 657 млн грн. Крім того, уряд і офіс президента України проводять регулярні заходи із залучення партнерів для відновлення економіки України. Так, в Лугано (Швейцарія) при проведенні конференції з відновлення України в липні 2022 р. парламентсько-урядова делегація зосередила увагу на десяти ключових секторах відновлення, включаючи військово-промисловий комплекс, енергетику, фармацевтику, металургію, деревообробку та логістику. Представлено план післявоєнного відновлення на суму понад 750 млрд дол. США, який включатиме 850 проєктів для відбудови країни. План розрахований на десять років – з 2023–2032 рр., і відбуватиметься у дві хвили. Перша триватиме у 2023–2025 рр., у якій планується втілити більшість із зазначених проєктів – 580, які коштуватимуть понад 350 млрд дол. США. Друга хвиля міститиме меншу кількість проєктів, але потребуватиме більшого фінансування – понад 400 млрд дол. США. При цьому у плані закладено, що українська економіка протягом цих десяти років зростатиме на 7 % щороку. Але наголосимо, що цей план можливий до реалізації лише після перемоги України у війні та націленості на системні реформи, які наближають її до стандартів країн ЄС [20; 21].

На наш погляд, під час війни лише державні програми та соціально-відповідальний і стратегічно орієнтований вітчизняний бізнес функціонуватиме та відроджуватиме економічний потенціал України. У цьому аспекті державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %» одна з небагатьох успішних ініціатив уряду за останні два-три роки, яка допомогла значній кількості вітчизняного

малого і середнього бізнесу реалізувати краще свій потенціал, про що свідчать показники фінансування цієї програми. Позитивним є і те, що під час військових дій ця програма не була згорнута чи переглянута. Але зазначимо й те, що, на жаль, структурно на економіку України вона не вплинула. Кредити в здебільшого отримували сільгоспвиробники і підприємці, які намагались зменшити збитки, заподіяні війною. На інвестиційні цілі кредитні кошти цієї програми використовувалися лише на 1,5 %, що є тривожним показником для швидкого економічного відновлення на більш продуктивній і якісній основі.

Якщо справдиться найбільш «оптимістичний» сценарій падіння ВВП України на 35 %, то ВВП цього року буде зіставним із найнижчим його значенням за останні 30 років, яке було зафіксовано у 1999 р. Припускаючи, що після війни темпи відновлення економіки України будуть аналогічними тим, що спостерігалися у доковідний період, тобто у середньому +2,9 % на рік, для досягнення обсягу виробництва на рівні 2021 р. знадобиться 15–26 років, а отже, відновлення триватиме до 2037 р.

Тому перед Україною стоїть серйозна загроза потрапити в пастку «втраченого століття». Щоб оминати її, вітчизняний уряд має забезпечити набагато більші темпи економічного зростання, ніж Україні це вдавалося дотепер, – не менш як 7 % на рік. У цьому разі вітчизняна економіка могла б подвоювати ВВП кожні десять років, але це потребує надвисоких темпів нагромадження основного капіталу – на рівні 30–35 % на рік. У зв'язку з цим необхідно щороку третину від ВВП вітчизняному підприємницькому сектору вкладати в основні фонди, нові технології, патенти та інші інновації.

На жаль, в останні десятиліття з цим в Україні були великі проблеми. Якщо у світі норма інвестицій в основний капітал у середньому становить 26 %, у країнах із середнім рівнем доходів сягає 32,4 % і навіть у країнах з низькими доходами перебуває на рівні 25 %, то в Україні в останні 20 років цей показник впав з 20 до 12,4 % [22; 23].

Причини зазначених тенденцій вище, на наш погляд, криються у: відсутності відповідальних політичних еліт, що впроваджували б цілісну стратегію соціально-економічних реформ й непрозора приватизація 1990-х років в інтересах корумпованих кланів топ-чиновників і криміналітету; олігархізації економіки України; відсутності повноцінного верховенства права; заангажованості і корумпованості державних органів влади; низькій ефективності правоохоронних структур. Наслідок – системне структурне спрощення й примітивізм вітчизняної економіки, її тінізація, які почалися ще задовго до військових дій та закріпили спіраль сировинно-орієнтованого і слабого економічного розвитку української держави.

Так, у лютому 2022 р., перед початком війни, Україна опустилася на 3 позиції у рейтингу економічних свобод, посівши 130 місце серед 177 країн (2021 р. – 127 місце), отримавши 54,1 бали зі 100 можливих. В європейському регіоні Україна розмістилася між Росією та Білоруссю, посівши передостаннє 44 місце. Загальний бал нижчий за середньорегіональні та світові показники [24].

Аналіз бізнес-активності та інноваційності в підприємницькому середовищі серед різних країн світу показує на те, що спостерігається пряма залежність між інно-

ваційністю, активністю підприємницького середовища та розвиненістю інфраструктури, якістю державного регулювання, наявністю широкого кола фінансово-інвестиційних інструментів. Тому нерозвиненість відповідних інфраструктурних складових (транспортна логістика, комунікаційно-медійні мережі, комунальний сектор, банківська і платіжна система, фінансово-інвестиційні ринки – фондова біржа, валютний ринок, кредитний ринок, споживчий ринок тощо), обмеженість ресурсного потенціалу для стимулювання розвитку бізнес-структур на інноваційній основі, а також ризики пов'язані з державним регулюванням бізнес-структур, унеможливають швидке досягнення високих темпів зростання підприємницького сектору економіки в країнах, що розвиваються, та країнах з ринками, що формуються.

Україна має враховувати існуючі тенденції, а тому їй необхідно сформувати нову стратегію якісного економічного зростання підприємницького сектору на інноваційній основі, що включала б виявлення перспективних вузьких інноваційних ніш, поступово опановуючи їх, а також паралельно включалась в існуючі (зростаючі) високотехнологічні ланцюги доданої вартості. При цьому, як показує світовий досвід, ефективними стимулюючими фінансово-економічними інструментами виступають: державні експортні агенції; агентства зі стимулювання високотехнологічного виробництва; державне страхування виробів з високою доданою вартістю на експорт; венчурне фінансування; приватно-державне партнерство; субсидування стратегічно значущих сфер і ніш діяльності; гнучкі центри підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; податкові пільги на виробництво інноваційної продукції; митні пільги на імпорт високотехнологічного обладнання та купівлю ноу-хау, патентів, ліцензій, передових технологій; розбудова інноваційних та індустріальних парків для малого і середнього бізнесу тощо.

Крім того, на рівень конкурентності й відкритості бізнесу до стійкості функціонувати на міжнародному рівні суттєво впливають стратегічно вивірені державні регулятивні реформи соціально-економічної сфери і підготовка відповідної суспільної інфраструктури (освітньої, наукової, інноваційної, промислової, технологічної тощо) з дотриманням оптимального балансу між соціальним захистом населення і податково-митним стимулюванням бізнесу.

Впровадження взаємоповаги і прогнозованих відносин між бізнесом, суспільством і державними інституціями, а також відкритість, прибутковість і розвиненість підприємницької інфраструктури дають можливість для масштабування бізнесу та його довгострокової дієвої активізації. При цьому в сучасній глобалізованій економіці недостатність підприємницької активності й ресурсної спроможності зменшує потенціал найбільш продуктивної інноваційної економіки у досягненні економічного зростання.

Для України існуючі ризики війни доповнюються ризиками корупції, свавіллям судових органів, низькою ефективністю правоохоронної системи. Це значущий фактор для будь-якого інвестора, а інвестиції здійснені бізнес-структурами сучасного інноваційного типу є дуже чутливі до цих проблем, потребують іноді довгострокового і системного підходу. І тому без якісних змін у забезпеченні прав інвесторів на території України ніколи не буде можливим побудувати і профінансувати конкурентоспроможний інноваційно-орієнтований

підприємницький сектор. До того ж важливим фактором є інфраструктура, яка під дією агресора (рф) суттєво втратила свій потенціал. У цьому аспекті державним органам влади України необхідно більш оперативно реформуватись, активніше підключати міжнародних партнерів та відновлювати вітчизняну інфраструктуру. У комплексі це може на даному етапі стабілізувати діяльність бізнес-структур і соціально-економічне середовище в Україні.

Війна на території України є довгостроковим значущим фактором, що суттєво ускладнює відновлення бізнес-активності. Так, відсутність безпечних умов праці для інвесторів під час війни унеможливує перезапуск економіки, впроваджуючи навіть найбільш прогресивне законодавство і стандарти ЄС на прозорих, антикорупційних засадах. Тільки у разі забезпечення гарантій і безпеки інвесторам, наявності відповідної інфраструктури, довгостроковому дотриманні прогресивного законодавства, що сприяє підприємницькому середовищу, є можливість активізувати інтерес вітчизняних та іноземних бізнес-структур до розширення своєї діяльності в Україні. Але, на жаль, до кінця війни такі заходи неможливо забезпечити. Тому під час війни інвестиції нашій країні в більшості своїй закордонні підприємці пропонують лише за схемою викупу бізнесу з дисконтом. Інвестор розглядає бізнеси, які генерують певні грошові потоки, та пропонує дисконт 50 % вартості даного бізнесу. Інвестиції зі стандартним мультиплікатором на сьогоднішній день фактично неможливі (до війни мультиплікатор становив 5–6 разів операційного річного прибутку).

На даний момент часу за кордоном страхові організації відмовляються страхувати бізнес-операції, пов'язані з Україною. Тому логістичні постачання товарів із Європи мають проблеми зі страхуванням. Страхові компанії страхують транспорт виключно до кордону з Україною, а надалі ризики приймає українська сторона. Також новоствореним українським компаніям комерційний банківський сектор кредитів майже не видає. На жаль, українські застави особливо нікому не цікаві, тому що вони розташовані на території, яка перебуває у стані війни. Тобто в існуючих умовах активної фази війни на території України працюють лише інвестиції внутрішнього характеру, де український бізнес інвестує обмежено, за свої кошти і зі значними ризиками.

Наголосимо, що за всієї надскладної ситуації в соціально-економічному і підприємницькому середовищі України на поточний момент наявні можливості для українських підприємств знайти нові ринки збуту і закріпитись на них за допомогою інших країн ЄС. Так, в 2022 р. по всіх країнах ЄС з Україною функціонує режим безмитного і безквотного перетину товарів. І тому українські підприємці мають два варіанти: або будувати завод за кордоном, або в Україні (біля кордону країн ЄС зі зручною логістикою) з націленістю на охоплення іноземного ринку. Для Української держави другий варіант є кращим (робочі місця, наповнення бюджету і розвиток інфраструктури формуються в нашій країні).

Позитивним є й те, що інвестиції, направлені на розширення діяльності в країнах ЄС, спонукатимуть створювати нові робочі місця за стандартами ЄС, впроваджувати нові технології, нові енергоощадні і більш екологічні матеріали, обладнання, інструменти згідно з вимогами ЄС. Тому державним і місцевим

органам влади України необхідно проводити стимулюючо-заохочувальні заходи та консультації для підприємців щодо розширення своєї діяльності на зовнішніх ринках. Позитивним було б залучення коштів від грантів і траншів міжнародних фінансових організацій та країн-донорів на запуск таких виробництв.

Крім того, Україна має успішний досвід із переорієнтацією аграріїв не лише на вирощування, а й на переробку насіння соняшника в олію, що в подальшому позитивно вплинуло на підвищення доданої вартості, появу нових робочих місць у вітчизняній економіці, розширення географії продажів, досягнення світового лідерства на міжнародних ринках олії та її субпродуктів. Тому державним органам влади України потрібно й далі стимулювати більш глибоку переробку іншої аграрної сировини, лісової сировини, металургійної продукції.

У цьому контексті має бути досягнуто консенсус між урядом і підприємцями щодо довгострокової і взаємопов'язаної з переробкою сировини, закупівлі за надто вартісного обладнання підприємцями, політики обкладання податками сировини, спрощення регуляторних процедур, зниження корупції профільних і митно-податкових регуляторів.

Для зниження корупції регуляторів доцільним є, на наш погляд, впровадження автоматизованих систем контролю на основі штучного інтелекту, формування прозорих баз даних, налагодження з країнами-партнерами обміну податково-митної інформації. Прийняття рішень в регуляторних органах має бути на основі цифровізації та програмних комплексів. Загалом зниження людського фактору в прийнятті рішень про видачу ліцензій, дозволів, сертифікатів у майбутньому сприятиме вирішенню проблем з корупцією.

Військові дії вплинули на суттєве зниження внутрішнього попиту в Україні, тому провідну роль зараз і в післявоєнний період відіграватимуть зовнішні ринки, які слід активно досліджувати для подальшого розвитку вітчизняних бізнес-структур. Диверсифікація ризиків за такого підходу обумовлює серед українських підприємців пошук нових можливостей у різних регіонах і країнах світу, більш активну співпрацю з міжнародними партнерами, розширення мережі філіалів, або створення спільних підприємств тощо.

Крім того, дієвим є й залучення до співпраці з українськими компаніями тих світових західних компаній, що пішли з РФ. При цьому державним органам влади потрібно стимулювати вітчизняний бізнес через інформаційно-консультативну роз'яснювальну роботу, торгово-промислової палату, економічні представництва Міністерства закордонних справ, українську діаспору та інших суб'єктів до термінового розширення українським бізнесом діяльності на зовнішніх ринках, сприяти налагодженню ефективного партнерства з компаніями країн ЄС, Великобританії, США, Канади та іншими економічно розвиненими країнами світу, що є союзниками України у війні з Росією. Такий підхід є необхідною умовою для подальшої успішної реалізації вітчизняного підприємницького потенціалу й активного економічного зростання, навіть під час війни.

Ураховуючи повномасштабну війну і відповідні ресурсно-логістичні й ринкові обмеження для вітчизняних компаній, на даному етапі найбільш оптимальними для України є такі заходи із розвитку бізнес-активності:

— оперативне впровадження нових стандартів і законів соціально-економічного розвитку України з урахуванням фактору безпеки і військових дій: країна навіть під час війни має повноцінно навчатись, розвиватись, працювати і розбудовуватись;

— допомога й налагодження стійких до кризових умов каналів збуту вітчизняної продукції на експорт, запровадження системи податково-митного стимулювання експортних операцій;

— надання відповідних гарантій, страхування і консультацій щодо ведення ділових відносин з партнерами за кордоном;

— більш швидке відновлення інфраструктури за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів, допомоги;

— посилення інституційної спроможності, відчутності та оперативності щодо допомоги для населення України, особливо для тієї її частки, яка суттєво постраждала від війни;

— запровадження більш ефективної державної системи перекваліфікації населення під існуючі та перспективні потреби бізнес-структур;

— покращення і спрощення системи фінансування й кредитування бізнес-структур в Україні;

— розширення програми пільгового фінансування з акцентом не лише на аграрно-переробний сектор, а й на ВПК, машинобудування, енергетику, електроніку, IT-сектор, фармацевтику тощо;

— формування привабливої програми підтримки інноваційно орієнтованого бізнесу на експорт, або для потреб ВПК (державно-приватне партнерство, кредитні програми, субсидування, інноваційні та індустріальні парки тощо).

Системний розвиток бізнесу в Україні під час війни і у післявоєнний період має обов'язково враховувати стан державних інститутів та їх дієвість, оперативність і націленість на швидке вирішення кризових ситуацій.

Крім того, на державному рівні потрібна збалансована макроекономічна політика, яка б враховувала баланс між соціальними видатками і податковими надходженнями, щоб податково-бюджетна політика не ускладнювала досягнення цілей грошово-кредитної політики (приборкання інфляції).

Надважливим є також комплексне забезпечення системи безпеки й обороноздатності, системи функціонування і швидкого відновлення інфраструктури.

Необхідна й цілеспрямована бюджетна підтримка з допомогою міжнародних партнерів, яка здатна пом'якшити вплив цін, інфляції, безробіття на найбільш уразливі групи населення.

Сучасний надзвичайно скрутний стан бізнес-середовища України обумовлює сприяння на державному рівні тим власникам, які шукають можливості відновлення й розвитку на внутрішньому та зовнішніх ринках. Стратегічно важливим в таких умовах є вихід і закріплення вітчизняних бізнес-структур на зовнішніх ринках, пошук там надійних партнерів і потенційних споживачів, що посилюватиме Українську державу додатковими валютними надходженнями. Тому саме в інтересах Української держави й суспільства – вітати реструктуризацію власності над активами з метою встановити більш ефективні й прозорі стандарти

управління в корпоративному секторі України, щоб отримати більш інноваційні та диверсифіковані крупні підприємства, а також підприємства, які швидко могли б за певних обставин з малого бізнесу трансформуватись у середній, а з середнього у великий. За такого підходу вітчизняні бізнес-структури стануть міцним фундаментом для подальшого системного економічного зростання. В цьому аспекті полегшення регулювання, надання доступу таким бізнес-структурам до фінансування капіталу, впровадження системи грантів і субсидій від країн ЄС, національних фондів, місцевого самоврядування прискорить процес їх розвитку і відродження економіки України.

Особливо перспективними, на наш погляд, для бізнес-активності в Україні є військово-промисловий сектор, ІТ-сфера, енергетика, транспортно-комунальний сектор, машинобудівний сектор, агропереробний сектор, біотехнологічний сектор, фармацевтичний сектор, нафтохімічний сектор та інфраструктура залізничного транспорту. Країна успішна і перспективна, якщо в ній бізнес-структурами на регулярній основі створюється цінність, а також у якій розвивається науково-освітній, інноваційний та індустріальний потенціали. Це країна, що чітко знає, як вона буде виглядати через 10, 20 і навіть 30 років. Мислити категоріями двох-трьох років – це практично відмовитися від 99 % важливих проєктів, тому що вони не робляться за один-два роки. Відсутність стратегії у країни обумовлює те, що її, як ресурс використовують інші країни, які мають стратегію і бачення свого розвитку на довгострокову перспективу.

На наш погляд, найбільш значущим фактором низької спроможності українського бізнесу є те, що вітчизняні еліти не були готові, занадто дріб'язкові, корупційні, мислять лише тактично або на оперативному рівні – це не дає можливості реалізувати успішну стратегію розвитку України за останні 30 років. Тільки при суб'єктності суспільства, ідентифікації суспільством своїх потреб і баченні майбутнього є можливість делегувати відповідальні еліти для реалізації стратегії розвитку країни.

Суб'єктність суспільства визначається не лише демократичними інституціями, а й рівнем освіти, культури, знанням інструментів сучасних світових трендів розвитку. Це потребує значної інтелектуалізації українських представницьких політичних еліт та формування відповідальних державницько-політичних інститутів, які б сформували і реалізували зрозумілу й прийнятну для абсолютної більшості населення України стратегію розвитку. Саме наявність і критична кількість найбільш освічених осіб у політиці має формувати команди професіоналів, що реалізували б майбутній розвиток українського суспільства з мінімальними конфліктами і максимальним ефектом (сервісна функція держави, справедливе податково-митне навантаження, прозорі умови ведення підприємницької діяльності, верховенство права, інвестиції в людський капітал, євроінтеграція). Наявність у країни стратегії і консенсусу між елітами і суспільством щодо свого майбутнього в значній мірі визначає успішність країни та спроможність до конкурентоспроможності й інноваційності її бізнес-структур у світі.

Висновки. Підсумовуючи, наголосимо, що стійкість і розвиток вітчизняної економіки обумовлені її інституціональною спроможністю державних і політич-

них органів влади: мілітарно на достатньому рівні комплексно забезпечити сектор безпеки і оборони; соціально захистити населення для виживання в умовах військових дій і післявоєнного відновлення; надати бізнес-структурам можливість функціонувати під час війни з відповідною працюючою інфраструктурою (зв'язок, Інтернет, транспорт і транспортні мережі, водопостачання, електроенергія, наявність різних видів палива й сировини, функціонуючою платіжною системою, товарним, валютним і фінансовим ринками тощо).

Особливого значення це набуває у разі затяжного військовому конфлікту та ракетних обстрілів. Тому необхідно переосмислити і змінити структурно вітчизняну економіку, трансформуючи її від сировинно-аграрного типу на динамічну, мілітарно-промислово та інноваційну, яка значною мірою буде самодостатньою по базовому безпековому, інфраструктурному й соціальному забезпеченнях.

Сприятиме більш ефективному відновленню й розвитку економіки України посилення дипломатично-політичного тиску вітчизняними державними інституціями в отриманні критично важливої допомоги (військової, технологічної, фінансової та ін.) від партнерів на системній і прогнозованій основі. Крім того, на тактичному рівні найбільш оптимальні заходи із розвитку вітчизняної бізнес-активності: безпека і розвинена, працююча інфраструктура (ринкова, фінансова, транспортна, технічна, технологічна, інформаційна та ін.); повага до права власності на активи підприємця; сприятлива податково-митна система; стимулююче підприємництво законодавство; вільний рух інвестицій та капіталу підприємця; наявність платоспроможного ринку; інноваційність та відкритість суспільства.

На стратегічному рівні для стійкого успішного розвитку Україні потрібно сформувати відповідальні державницько-політичні еліти, визначити довгострокову стратегію розвитку економіки і спрямувати розвиток бізнес-активності на інноваційні ніші, сектори і сфери діяльності, в яких українські бізнес-структури можуть стати конкурентоспроможними у світі [25; 26].

Література

1. Амелін А. Чи можливий прогрес без доктрини економічної безпеки. Інтернет-видання «Економічна правда». Рубрика «Економіка». 29.07.2019 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/29/649998/> (дата звернення 1.10.2022)
2. Богдан Т. Залучення міжнародної допомоги та її спрямування на цілі післявоєнної відбудови економіки (міжнародний досвід і висновки для України). Growford інститут. 28.06.2022 р. URL: <https://www.growford.org.ua/research/zaluchennya-mizhnarodnoyi-dopomogyta-yiyi-spryamuvannya-na-tsili-pislyavoyennoyi-vidbudovy-ekonomiky-mizhnarodnyj-dosvid-i-vysnovky-dlya-ukrayiny/> (дата звернення 1.10.2022)
3. Крамар О. Як досягти економічного зростання ще до завершення війни. Видання «Український тиждень». 9 серпня 2022 р. URL: <https://tyzhden.ua/iak-dosiahty-ekonomichnoho-zrostannia-shche-do-zavershennia-vijny/> (дата звернення 1.10.2022)
4. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ.: Знання Прес, 2006. 350 с.
5. Гальчинський А. С. Лібералізм: Уроки для України: монографія. Київ: «Либідь», 2011. 288 с.

6. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку: монографія. Київ: ВД «Академперіодика», 2020. 456 с.
7. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 432 с.
8. Кораблін С. О. Макроекономічна динаміка України: пастка сировинних ринків: монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». Київ, 2017. 308 с.
9. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
10. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.
11. Rubini N. MegaThreats: Ten Dangerous Trends That Imperil Our Future, And How to Survive Them / October 18, 2022 by Little, Brown and Company. 2022. 320 p.
12. George Soros In Defence of Open Society. John Murray (17 Sept. 2020). 2020. 224 p.
13. Стиглиц Дж. Люди, власть и прибыль. Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства. М.: Альпина Паблишер, 2020. 430 с.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 1.10.2022)
15. Офіційний сайт Національного банку України. Прямі іноземні інвестиції. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення 1.10.2022)
16. Количество внутренне перемещенных лиц в Украине возросло до 6,9 млн человек – Международная организация по миграции. 02.09.2022. URL: <https://ru.interfax.com.ua/news/general/856066.html> (дата звернення 1.10.2022)
17. Коваленко А. В каких странах украинцы ищут убежище от войны? Мультимедийная новостная организация «Голос Америки». 20.06.2022. URL: <https://www.golosameriki.com/a/6625329.html#:~:text=%D0%A1...> (дата звернення 1.10.2022)
18. Самаєва Ю. Держбюджет-2023: задача на півтора трильйона. Газета «Дзеркало тижня». Рубрика: Макрорівень. 15.09.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/derzhbjudzhjet-2023-zavdannja-na-pivtora-trilijona.html> (дата звернення 1.10.2022)
19. Тартачний О. Пів року війни: в якому стані економіка? Онлайн медія «speka.media». 22.09.2022. URL: <https://speka.media/piv-roku-viini-v-yakomu-stani-ekonomika-golovne-z-diskusiyi-case-ukrayina-pn6m19> (дата звернення 1.10.2022)
20. Україна представила план відновлення на \$750 мільярдів: як виглядатиме повоєнна відбудова. Інформаційний портал ТОВ «Finance.ua». 05.07.2022. URL: <https://news.finance.ua/ua/ukraina-predstavyla-plan-vidnovlennya-na-750-mil-yardiv-yak-vuhlyadatyme-povoyenna-vidbudova> (дата звернення 1.10.2022)
21. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Бюджет. Новини. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news> (дата звернення 1.10.2022)
22. Global Economic Prospects. World Bank. June 2022. Chapter I. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/18ad707266f7740bced755498ae0307a-0350012022/related/Global-Economic-Prospects-June-2022-Chapter-1-Highlights-RU.pdf> (дата звернення 1.10.2022)
23. Кораблін С. О. Україна: фінансовий вимір війни. Вісник НАН України. 2022. № 7. С. 39–41; URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/1104/1108> (дата звернення 1.10.2022)
24. Economic Freedom Index 2022. The Heritage Foundation. 16.02.2022. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата звернення 1.10.2022)

25. Редзюк Є. В. Післявоєнне соціально-економічне відновлення України: передумови, можливості та перспективи. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Науково-практичний журнал. 2022. № 1/28. С. 4–17.

26. Редзюк Є. В. Фінансово-економічні механізми та інструменти впливу на світогосподарські процеси. Наукові праці НДФІ. 2021. № 4. С. 34–47.

References

1. Amelin, A. Chy mozhlyvyi prohres bez doktryny ekonomichnoi bezpeky. [Is progress possible without the doctrine of economic security]. Ekonomichna pravda. 29.07.2019. <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/29/649998/> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].

2. Bohdan, T. Zaluchennia mizhnarodnoi dopomohy ta yii spriamuvannia na tsili pisliavoiennoi vidbudovy ekonomiky (mizhnarodnyi dosvid i vysnovky dlia Ukrainy). [Attracting international aid and directing it to the goals of post-war economic reconstruction (international experience and conclusions for Ukraine)]. Growford instytut. 28.06.2022. <https://www.growford.org.ua/research/zaluchennya-mizhnarodnoyi-dopomogyta-yiyi-spryamuvannya-na-tsili-pislyavoyennoyi-vidbudovy-ekonomiky-mizhnarodnyj-dosvid-i-vysnovky-dlya-ukrayiny/> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].

3. Kramar, O. Yak dosiahty ekonomichnoho zrostannia shche do zavershennia viiny. [How to achieve economic growth even before the end of the war]. Vydannia «Ukrainskyi tyzhden». 9 serpnia 2022 r. <https://tyzhden.ua/iak-dosiahty-ekonomichnoho-zrostannia-shchedo-zavershennia-vijny/> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].

4. Varnalii, Z. S. Osnovy pidpriemnytstva. [Basics of entrepreneurship]. Kyiv: Znannia Pres, 2006. [in Ukrainian].

5. Halchynskiy, A. S. Liberalizm: Uroky dlia Ukrainy. [Liberalism: Lessons for Ukraine]. Kyiv: «Lybid», 2011. [in Ukrainian].

6. Heiets, V. M. Fenomen nestabilnosti – vyklyk ekonomichnomu rozvytku. [The phenomenon of instability – a challenge to economic development]. Kyiv: VD “Akadempriodyka”, 2020. [in Ukrainian].

7. Druker, P. F. Biznes i innovatsii. [Business and innovations]. M.: OOO «Y.D. Vyliams», 2007. [in Russian].

8. Korablin, S. O. Makroekonomichna dynamika Ukrainy: pastka syrovynnykh rynkiv. [Macroeconomic dynamics of Ukraine: the trap of commodity markets]. Kyiv: DU «In-t ekon. ta prohnovuz. NAN Ukrainy», 2017. [in Ukrainian].

9. Pokropyvnyi, S. F., and Kolot, V. M. Pidpriemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist. [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency]. Kyiv: KNEU, 1998. [in Ukrainian].

10. Shumpeter, Y. Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу. [Theory of economic development. A study of earnings, capital, credit, interest, and the business cycle.]. Kyiv: NaUKMA, 2011. [in Ukrainian].

11. Rubini, N. MegaThreats: Ten Dangerous Trends That Imperil Our Future, And How to Survive Them. Little, Brown and Company, 2022

12. George Soros In Defence of Open Society. John Murray, 2020.

13. Styhlyts, Dzh. Liudi, vlast y pribyl. Prohressivnyi kapitalizm v epokhu massovogo nedovolstva. [People, power and profit. Progressive capitalism in the era of mass discontent]. Moscow: Alpyna Pablysher, 2020. [in Russian].

14. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 1.10.2022)
15. Official website of the National Bank of Ukraine. Direct foreign investment. <http://www.nbu.gov.ua/> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].
16. Kolychestvo vnutrenne peremeshchennykh lyts v Ukrainy vozroslo do 6,9 mln chelovek – Mezhdunarodnaia orhanyzatsiia po myhratsyy. [The number of internally displaced persons in Ukraine has increased to 6.9 million people – International Migration Organization]. 02.09.2022. <https://ru.interfax.com.ua/news/general/856066.html> (accessed 1.10.2022) [in Russian].
17. Kovalenko, A. V kakykh stranakh ukraintsy yshchut ubezhyshche ot voyny? [In what countries are Ukrainians seeking refuge from war? Voice of America multimedia news organization]. Multymediinaia novostnaia orhanyzatsiia «Holos Ameryky». 20.06.2022. <https://www.golosameriki.com/a/6625329.html#:~:text=%D0%A1...> (accessed 1.10.2022) [in Russian].
18. Samaieva, Y. Derzhbiudzhiet-2023: zadacha na pivtora tryliona. [State Budget-2023: a task for one and a half trillion]. Dzerkalo tyzhnia. 15.09.2022. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/derzhbjudzhiet-2023-zavdannja-na-pivtora-triljona.html> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].
19. Tartachnyi, O. Piv roku viiny: v yakomu stani ekonomika? [Half a year of war: what is the state of the economy?]. Speka.media. 22.09.2022. <https://speka.media/piv-roku-viini-v-yakomu-stani-ekonomika-golovne-z-diskusii-case-ukrayina-pn6m19> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].
20. Ukraina predstavyla plan vidnovlennia na \$750 miliardiv: yak vyhliadatyme povoienna vidbudova. [Ukraine presented a \$750 billion recovery plan: what post-war reconstruction will look like]. Informatsiinyi portal TOV «Finance.ua». 05.07.2022. <https://news.finance.ua/ua/ukraina-predstavyla-plan-vidnovlennya-na-750-mil-yardiv-yak-vyhlyadatyme-povoyenna-vidbudova> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].
21. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. Budget. News. <https://mof.gov.ua/uk/news> (accessed 1.10.2022) [in Ukrainian].
22. Global Economic Prospects. World Bank. June 2022. Chapter I. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/18ad707266f7740bced755498ae0307a-0350012022/related/Global-Economic-Prospects-June-2022-Chapter-1-Highlights-RU.pdf> (accessed 1.10.2022)
23. Korablin, S. O. “Ukraina: finansovi vymir viiny”. [“Ukraine: the financial dimension of the war”]. Visnyk NAN Ukrainy 7 (2022): 39–41. <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/1104/1108> (accessed 1.10.2022)
24. Economic Freedom Index 2022. The Heritage Foundation. 16.02.2022. <https://www.heritage.org/index/ranking> (accessed 1.10.2022)
25. Redziuk, Y. V. “Pisliavoienne sotsialno-ekonomichne vidnovlennia Ukrainy: peredumovy, mozhlyvosti ta perspektyvy”. [“Postwar socio-economic recovery of Ukraine: prerequisites, opportunities and prospects”]. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku 1(28) (2022): 4–17. [in Ukrainian].
26. Redziuk, Y. V. “Finansovo-ekonomichni mekhanizmy ta instrumenty vplyvu na svitohospodarski protsesy”. [“Financial and economic mechanisms and instruments of influence on world economic processes”]. Naukovi pratsi NDFI 4 (2021): 34–47 [in Ukrainian].

STATE, PROBLEMS AND FACTORS INHIBITING THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITY IN UKRAINE

Yevhenii Redziuk

PhD (Econ.), Associate Professor, Senior Researcher,
Sector international financial research,
State Organization "Institute of the Economy and
Forecasting of the National Academy of Sciences of
Ukraine" (Ukraine)
ORCID 0000-0001-5592-5121

Abstract. An analysis of business activity and innovation in the business environment among different countries of the world shows that there is a direct relationship between the development of the business environment and the availability of appropriate infrastructure, the quality of government regulation, and the availability of a wide range of relevant financial and investment instruments. At the same time, the conditions for the functioning of business structures and the socio-economic sphere of Ukraine in 2022, under the influence of Russia's full-scale military aggression, have become significantly more complicated. The lack of safe working conditions for investors and businessmen during the war makes it impossible to restart the economy, introducing even the most progressive legislation and EU standards on a transparent, anti-corruption basis. To restore and win the war, Ukraine needs to use effective tools to activate domestic business structures. According to the author, the most relevant and effective are: 1) ensuring the institutional capacity of state and political authorities militarily at a sufficient level, the comprehensive, full-fledged functioning of the security and defense sector; social protection of the population for survival in the conditions of hostilities and post-war reconstruction; business structures - to provide the opportunity to function during the war with an appropriate working infrastructure (communications, the Internet, transport and transport networks, water supply, electricity, the availability of various types of fuel and raw materials, a functioning payment system, commodity, currency and financial markets, etc.); 2) it is necessary to rethink and change structurally the domestic economy, transforming it from a raw-material-agrarian type into a strategically oriented, dynamic, military-industrial and innovative economy, which will be largely self-sufficient in terms of basic security, infrastructure and social security; 3) thanks to the agreement on the opening of markets with the EU, there are opportunities for domestic enterprises to find new sales markets and gain a foothold in them due to the absence of quotas and duties, therefore it is advisable to build new factories near the EU border with convenient logistics, attracting, among other things, temporarily displaced persons with targeting the overseas market.

Keywords: business structures; development of business activity; entrepreneurship; business environment; state regulation of business; development of business structures in the world.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2022

УДК 331.5 005.95
JEL Classification J40, M 12
DOI 10.33111/sedu.2022.51.050.062

Сновидович Ірина Григорівна*
Кохан Маріанна Остапівна**

РИНОК ПРАЦІ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. У статті проведено аналіз сучасного ринку праці, який перебуває у досить непростому становищі. Опрацьовано аналітичні та інформаційні дані Державної служби зайнятості у яких подана інфографіка сучасного ринку праці. Досліджено, що серед важливих факторів, на які реагує ринок праці, є масове вивільнення працівників. На основі аналітичної інфографіки досліджено, що в областях, які розташовані у прифронтовій території України, найбільший відсоток звільнення. Також проведено аналіз основних факторів, що суттєво впливають на ринок праці та сегмент його розвитку. Проведено аналіз регіонів із найбільшою і найменшою зайнятістю населення та на основі аналітичної і звітної інформації подано напрямки та сфери які демонструють зростання потреб у фахівцях. Проаналізовано основні напрями роботи сучасних HR менеджерів і встановлено, що виклики, які вони долають, є досить вагомими і неоднозначними. У фокусі уваги зараз безпека персоналу, емоційний стан і постійна комунікація.

Ключові слова: ринок праці, управління, управління персоналом, інновації, HR менеджер, компетенції.

Вступ. У сучасних умовах вітчизняне суспільство, соціально-економічна система та ринок праці перебувають у стані боротьби за виживання і перемогу. На жаль, через повномасштабне вторгнення РФ на територію нашої держави та прицільне руйнування інфраструктурних об'єктів, виробничих потужностей, складських приміщень, унеможливаючи доставку і порушуючи логістику, ворог прагне вплинути на кожного члена суспільства. Зокрема, зазначені причини критично впливають на ринок праці і зайнятість населення.

Дослідженням тематики ринку праці на сучасному етапі, а також і до воєнного періоду займаються такі науковці, як Н. В. Тілікіна та М. О. Кримова [1], в публікації яких ринок праці аналізується через призму практичних навичок, які потрібні молодим фахівцям, які лише починають працювати. Н. Мосьпан [2] опрацьовує і аналізує взаємодію вищої освіти з ринком праці в Україні за останнє десятиліття. Н. Чорна і Р. Чорний [3] розглядають причини недосконалої взаємодії ринків праці та освіти, а також окреслюють основні напрямки по-

* Сновидович Ірина Григорівна – аспірантка кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів, Україна), ORCID 0000-0002-5058-8661, iryna.snovidovych@lnu.edu.ua

** Кохан Маріанна Остапівна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів, Україна), ORCID 0000-0002-9358-2200, marianna.kokhan@lnu.edu.ua

долання освітньо-кваліфікаційних дисбалансів. І. В. Терон [4] у своїх публікаціях аналізує особливості внутрішнього ринку праці і параметри порядку, які забезпечують стійкість його функціонування. Щодо інноваційних методів управління персоналом, то у своїх статтях їх розглядає Л. В. Волянська-Савчук [5]. Г. В. Жосан і Н. В. Кириченко [6] аналізують питання щодо управління персоналом в умовах постпандемії та під час воєнного стану, а також можливих макроекономічних наслідків.

Сучасні HR-менеджери та керівники компаній серед основних пріоритетів роботи опікуються збереженням колективу, безпекою, фінансовою стабільністю та якісною комунікацією, щоб підтримувати і відчувати колектив. Управління персоналом у час війни зосереджене не лише на аналізі ринком праці, підборі та звільненні персоналу і волонтерстві, а також пов'язане із постійним моніторингом щодо ситуації на лінії фронту, щоб у разі критичної ситуації подбати про безпеку персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасного ринку праці України в теперішніх умовах, а також виявлення факторів негативного впливу на ефективність його діяльності. Загалом ринок праці охоплює всі категорії працездатного населення, що відповідно до своєї освіти та отриманих професійних знань готові працевлаштовуватись і виконувати свої професійні завдання. Проте вітчизняний ринок праці перебуває у стані кризи, що спричинена повномасштабною війною. І саме на основі аналітичної інформації, яка отримана зі статистичних даних Державної служби зайнятості, варто дослідити, які критичні точки, регіони, сфери зайнятості за видами економічної діяльності і професійними групами зараз найбільше постраждали, а також зазнають масових звільнень.

Ринок праці – досить чутливе середовище, що реагує на зміни у суспільстві, соціально-економічне становище у державі, динаміку економічних перетворень, темпи виробництва та міграційну динаміку. На сучасному етапі вітчизняний ринок праці є віддзеркаленням ситуації у державі та перебуває у кризовому стані, що викликаний повномасштабним вторгненням росії та військовим станом, що запроваджений по усій території України. Загалом ринок праці на сьогодні виступає барометром, що вказує на загальну ситуацію у суспільстві. У час кризи і активних змін важливо зберегти персонал та підтримати його, щоб фахівці ефективно виконували свої професійні завдання, не вигораючи. Емоційний стан працівників та їх безпека для сучасних менеджерів є у пріоритеті, адже від цього залежить, чи зможе компанія втриматися на плаву, не втративши компетентних фахівців.

Отже, маємо за завдання на основі наукових публікацій дослідників провести аналіз факторів, що суттєво впливають на ринок праці і основні напрями його розвитку. Чимало вітчизняних компаній, які продовжують працювати, є членами Європейської бізнес-асоціації, що також проводить компетентний аналіз ринку праці, а також здійснює моніторинг статистичних даних провідних кадрових агенцій, порталів та сайтів з пошуку роботи. Адже через такі сервіси чимало пошукачів роботи подають резюме, а компанії публікують вакансії. Звідси аналіз такої інформації також становить інтерес.

Важливим вбачається аналіз критичного і такий важкого досвіду війни інших держав, хоча вважаємо, що жодні висновки та рекомендації не зменшать тих втрат, руйнувань та болю, що переживає наш народ. Варто пильнувати питання ринку праці та дисбалансу робочої сили, бо внутрішня міграція та виїзд за кордон понад 10 млн українців – це справжній виклик для держави. А в компаніях, які продовжують працювати, основна рушійна сила для змін – це люди, саме їх емоції та безпека дуже важливі. Тож спробуємо описати основні функції сучасного HR-менеджера та виклики, із якими він працює щодня. Для ефективної роботи сучасним керівникам та менеджерам варто застосовувати усі професійні компетенції і досвід, а також інноваційні методи управління.

Результати. Одним із джерел офіційної інформації щодо ринку праці є Державна служба зайнятості. За даними, опублікованими на сайті Державної служби зайнятості, протягом січня-жовтня 2022 р. роботодавцями подано інформацію про заплановане масове вивільнення 75,5 тис. працівників, (у січні-жовтні 2021 р. – 199,4 тис. осіб). За регіонами: найбільша кількість попереджених про заплановане масове вивільнення у Харківській (6,4 тис.), Дніпропетровській (6,2 тис.), Полтавській (4,8 тис.), Львівській (4,4 тис.), Житомирській (4,0 тис.) областях і у м. Київ (5,5 тис.). За видами економічної діяльності: із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 24 % становили працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, 19 % – працівники охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, 13 % – працівники освіти, 13 % – працівники переробної промисловості. За професійними групами: серед працівників, попереджених про вивільнення, 55 % становлять керівники, професіонали та фахівці [7].

Отже, ситуація на вітчизняному ринку праці вкрай непроста. Через руйнування та військову агресію та свідоме знищення виробничих потужностей, підприємств критичної інфраструктури велика кількість підприємств йде на заплановане масове вивільнення працівників. Особливо це чітко видно у прифронтових територіях та областях, які найбільше постраждали від воєнних дій, а саме області – Харківська, Дніпропетровська, Полтавська, Житомирська, Чернігівська, Херсонська, Запорізька, Сумська і Миколаївська.

Аналізуючи фактори, які суттєво впливають на ринок праці та сегмент його розвитку, І. В. Терон [4] виділяє чотири основні блоки і фактори (табл. 1).

Аналізуючи усі фактори, що впливають на ринок праці, можна стверджувати, що вони дестабілізують та розбалансиують його. Проте значущим, на нашу думку, є фактор повномасштабної війни та військового стану, що запроваджений на території Української держави.

Європейська бізнес-асоціація на своєму сайті підготувала аналітичну публікацію на тему «Ринок праці України після півроку війни» [8], у якій подано опис та зміни на ринку праці, що відбувалися від початку війни. Так, станом на серпень 2022 р. зазначається, що на вітчизняному ринку праці відбувається незначне поживлення: порівняно з безрезем кількість вакансій зросла у 20 разів. Проте загалом ринок праці ще перебуває у стані кризи, адже роботодавці наразі готові робити точкову заміну співробітників за потреби, аби закрити стратегічні

напрями. Також на відновлення ринку праці впливає лінія фронту, а саме, чим ближче до зони бойових дій, тим складніше компаніям працювати й тим менше вакансій.

Таблиця 1

ФАКТОРИ, ЯКІ СУТТЄВО ВПЛИВАЮТЬ НА РИНОК ПРАЦІ

Групи факторів	Характеристика впливу факторів на ринок праці
Технологічний фактор	Використання та впровадження сучасних цифрових технологій, інноваційних методів управління і виробництва, гнучких виробничих систем, проривних технологій Індустрії 4.0, диджиталізація, роботизація та оптимізація використання людської праці
Політичний чинник	Дерегулювання національних економік та сфери зайнятості зокрема; безумовне підпорядкування соціальних пріоритетів державної політики пріоритетам економічним; зменшення ролі об'єднань найманих працівників та соціального діалогу в процесах гармонізації відносин між ключовими соціальними суб'єктами; перманентна політична нестабільність та військові конфлікти
Економічний фактор	Глобалізація економіки та виникнення глобальних електронних ринків; розвиток комунікаційних мереж та мереж спільної діяльності, сформованих на засадах аутсорсингу; загострення конкуренції, у т.ч. у соціально-трудовій сфері; перетворення знань та інтелекту у провідний ресурс економічного розвитку; звуження та закриття багатьох товарних ринків, глобальне переміщення виробництв у інші регіони та території; прискорення зміни технологічних укладів та економічних циклів, збільшення їх амплітуди та дисонансу; набуття економічними кризами перманентного характеру
Соціальний фактор	Демографічне постаріння населення, трансформація ціннісних орієнтацій індивідів, бізнесу та соціуму в цілому, зміни в структурі мотивів трудової діяльності та економічних інтересів населення
Повномасштабна війна та військовий стан	Свідоме руйнування ворогом виробничих потужностей, складів, портів, магістральних сполучень та підприємств стратегічної інфраструктури, що призводить до закриття компаній і масового скорочення працівників

Джерело: складено авторами на основі [4].

Через масштабні руйнування велика частина компаній припинила діяльність або ж зменшила штат працівників до критичного мінімуму через фінансові нестабільності і неспроможність виплачувати заробітну плату. Таким чином на ринку праці суттєво збільшилась кількість вільних спеціалістів, які у пошуках роботи чи підробітків. У багатьох професійних сферах на сьогодні вкрай важко знайти відкриті вакансії. Велика кількість спеціалістів готові до зміни професійної діяльності та зниження своїх зарплатних очікувань. А це у свою чергу формує ринок праці з переважаючою роллю роботодавця, який стає більш вимогливим до кандидатів.

Щодо регіональних змін на ринку праці, то його стан віддзеркалюють дані діаграми, яку розроблено на основі статистики ЄБА та матеріалів, опублікованих на кадровому порталі grc.ua (рис. 1).

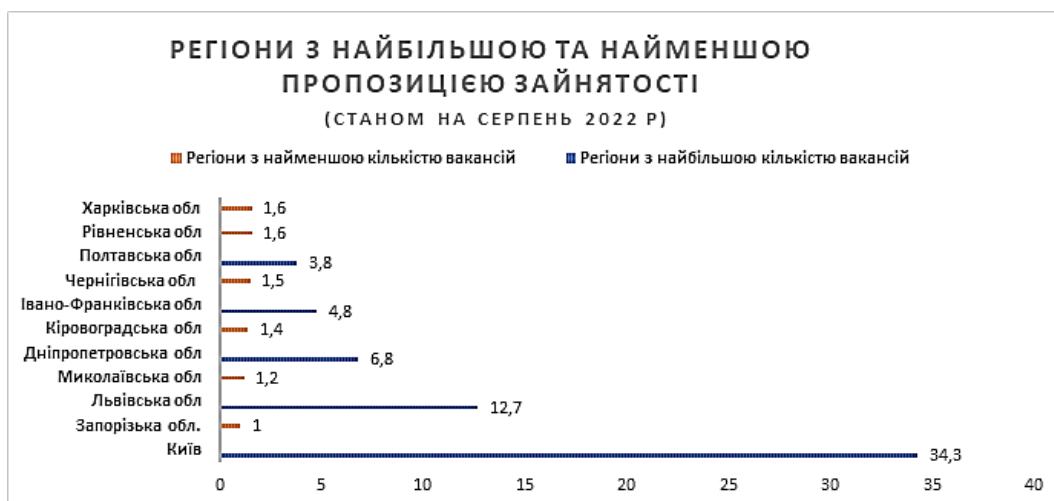


Рисунок 1. Динаміка зайнятості по регіонах України

Джерело: складено на основі ЄБА [8].

Аналізуючи дані на рис. 1, можна зробити висновок, що і у воєнний час м. Київ лишається лідером щодо можливостей працевлаштування. Львівська область посідає другу позицію. Це частково пояснюється відносно стабільною ситуацією у регіоні, а також релокацією компаній у цей регіон. Дніпропетровська область і до війни була у трійці лідерів щодо відкритих вакансій. Івано-Франківська та Полтавська області увійшли до п'ятірки областей, які мають задовільні показники щодо можливостей працевлаштування. Щодо областей, в яких шанси працевлаштуватися досить низькі, то це Запорізька, Миколаївська, Кіровоградська, Чернігівська, Харківська та Рівненська. Цілком очевидно, що через бойові дії східні та південні регіони відчувають значні втрати також і на ринку праці.

Серед найактуальніших вакансій на ринку праці є вакансії у сфері продажів, IT, транспорту та логістики, бухгалтерії, маркетингу, виробництва та сільського господарства. Тенденція останніх місяців: з'явилося більше пропозицій роботи для спеціалістів без досвіду та студентів. Отже, наявне бажання компаній економити та на деякі позиції набирати недорогих фахівців без досвіду з подальшим навчанням їх на практиці [8].

Національний інститут стратегічних досліджень 25 жовтня 2022 р. опублікував результати дослідження Групи «Рейтинг», у якому зазначається, що третина опитаних українців зазнали матеріальних втрат через війну. Серед них 62 %

громадян, що проживають на територіях, де були чи ще тривають бойові дії, 52 % мешканців деокупованих територій, 23 % – неокупованих територій. Зокрема першими із найвідчутніших негативних наслідків кризи, спричиненої повномасштабною війною, є втрата доходів працездатного населення. Результати досліджень Групи «Рейтинг» засвідчують падіння доходів у період війни у 64 % українців. Зокрема, у 18 % опитаних незначно зменшився дохід, у 32 % – значно зменшився, 14 % – втратили практично всі доходи. Найбільших фінансових втрат, як зазначається у дослідженні, відчули на собі мешканці півдня і сходу країни, серед вікових категорій – особи 30–49 років. За інформацією порталу з пошуку роботи grc.ua, лише 20,5 % працюючих громадян не відчули зменшення заробітної плати в період війни [9].

Опрацьовуючи звітні матеріали та дослідження компанії Robota.ua, презентація якого відбувалася у рамках практичного семінару HR Forum West, організованого ТОВ «Юридична компанія «Ейч.Ді.Партнерз» і СП ТзОВ «Львівська консалтингова група», можемо навести такі дані щодо ринку праці та загального економічного становища в Україні. Загалом останні п'ять років інфляція в Україні не перевищувала 10 % на рік, але з моменту повномасштабної війни інфляція прогнозується на рівні 31 %. Подібні показники були у 2008 р. (22 % на рік), а також у 2015 р. (43 % на рік). Як прогнозують експерти, якщо не буде подальшої воєнної ескалації, то ситуація може вирівнятися. Так, за прогнозами НБУ, у 2023 р. інфляція може скласти орієнтовно 21%.

Об'єктивно ринок вакансій тісно пов'язаний із ВВП країни. У поточному році він різко падає приблизно на 30 %, що впливає також і на ринок, який знижується у середньому на 65 % (за даними трьох основних гравців – Robota.ua, Work.ua і OLX робота). У Нацбанку передбачають зростання ВВП на рівні 5,5 % у 2023 році, що дасть можливість приросту +10 % на рівні вакансій.

Щодо рівня середньої заробітної плати, то загалом кардинальних змін тут не простежується. Щодо її мінімального зростання, то воно зумовлене компенсацією інфляційної складової. Курс валют також помітно на це впливає. За даними Мінекономіки, у 2023 р. середньорічний курс долара складатиме 42 грн. Курс долара також залежить від відкритості портів, міжнародної підтримки, попиту в країні і ситуації на фронті [10].

Варто наголосити, що переймання досвіду та практики повоєнної відбудови держави досить неоднозначне та особливе питання. Наслідки Боснійської війни, яка тривала з 1992 по 1995 рр., засвідчили – ігнорування питання про створення робочих місць після кризи, спричиненої війною, однозначно викличе довгострокову стагнацію виробничої активності та продовження масового безробіття населення. Продовж десяти років після закінчення війни безробіття в Боснії зберігалось на рівні 30–40 % і на сьогодні залишається одним із найвищих серед країн європейського простору. Подальша відсутність рівноваги попиту та пропозиції на ринку праці, зокрема в довгостроковій перспективі, збільшуватиме навантаження на державний бюджет, а також сферу соціального захисту. Це

може викликати гострий дефіцит працівників у певних галузях і поглиблення наявних диспропорцій на ринку праці [9].

Отже, ситуація на сучасному ринку праці досить нестабільна, а прогнози фахівців та аналіз соціально-економічного становища також неоднозначні. Компанії, які продовжують працювати та підтримувати сучасний економічний фронт, сплачуючи податки, виплачуючи заробітну плату працівникам, а також підтримуючи ЗСУ, також слугують зразком незламності та сили нашого суспільства.

Основою кожної компанії, організації чи підприємства є її колектив, який у цей непростий час також потребує особливих, інноваційних методів взаємодії та співпраці. Робота і зайнятість HR-менеджера потребує від них ще більшого залучення та впровадження інноваційних методів роботи із персоналом і командами. Варто наголосити, що основні функції та напрями роботи HR-менеджерів до повномасштабного вторгнення були зведені до ключових професійних процесів. Проте нині HR-менеджери долучаються до координаційних процесів, налагодження механізмів дій у різних критичних питаннях чи кризових ситуаціях (рис. 2).



Рисунок 2. Основні базові функції HR-менеджера

Джерело: складено авторами.

Якщо коротко проаналізувати ці основні функції HR-менеджера, то варто наголосити, що серед базових потреб персоналу та команди загалом це є безпека. Адже коли персонал працює у безпечному офісі чи віддалено у захищеному

місці, то це дає більше гарантій на успішне виконання основних завдань, а також впливає на емоційний стан працівників, що сьогодні вкрай важливо. Також серед базових потреб персоналу слід назвати вчасну виплату заробітної плати та моральну підтримку і розуміння.

Комунікація відіграє важливе значення у життєдіяльності компанії. Наступна функція HR-менеджерів – не лише ефективно налагоджувати комунікацію та підтримувати її у самій команді, а також підтримувати зв'язок із зовнішніми партнерами та клієнтами, адже у такій синергії часто успішно реалізуються волонтерські проєкти. Як вже згадувалося вище, зараз компанії не надто активно відкривають нові вакансії, а більше працюють на збереження персоналу. Проте HR-менеджер завжди має мати в полі зору базу хороших кандидатів відповідно до напрямів роботи компанії і за потреби долучатися до активної комунікації з пропозиції щодо працевлаштування, а також проведення усїєї необхідної документації. На жаль, через складне фінансове становище чи руйнування, виробничих потужностей або ж споруд компанії чимало фахівців доводиться звільняти. Цей процес доволі непростий для кожного HR-менеджера, а особливо у цей складний час. Тому, якщо це можливо, варто провести розмову з фахівцями, яких заплановано звільнити, правдиво донести усю інформацію та вчасно провести усї фінансові виплати і компенсації. Цей процес емоційно виснажливий, тому HR-менеджер також має пам'ятати і про свої почуття та емоції й берегти їх. Корпоративна культура і цінності компанії дуже часто виявляються тією рушійною силою, що формує особливу та індивідуальну атмосферу у самому колективі. У час кризи та війни, однозначно, – це має бути підтримка, розуміння, допомога (і не завжди матеріальна), а також і мотивація, нові можливості та емпатія. На нашу думку, така атмосфера у компанії формує безпечні стосунки у колективі, а це дає можливість впевнено продовжувати ефективну діяльність компанії; персонал, який продовжує працювати отримує певну підтримку та сподівання на завтрашній день.

Загалом ці непрості напрямки роботи HR-менеджера завжди у фокусі тримають роботу з персоналом. У теперішній час HR-фахівцю важливо також подбати про себе. Безпека, емоційний стан, комунікація та підтримка важливі для усїх. Вітчизняним HR-фахівцям довелося справлятися із багатьма незнайомими завданнями, які часто не розуміли, як правильно діяти у певних ситуаціях і які завдання будуть пріоритетними. В умовах постійно зростаючої тривоги у суспільстві роботодавець та робочий колектив часто стають ключовим орієнтиром для працівників щодо отримання якісної та перевіреної інформації про ситуацію в країні чи регіоні, що додає HR-менеджеру підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії у компанії.

Також для забезпечення стійкості у роботі компанії для функції HR важливо підтримати працівників, які працюють віддалено і за сприяння керівництва надати технічні можливості та засоби для якісного виконання своїх обов'язків [6]. Щодо інноваційних технологій в управлінні персоналом, можна розглядати їх із двох позицій: 1) як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами або інноваційні технології кадрово-

го менеджменту; 2) як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень [5].

Сучасна ситуація суттєво відкоригувала напрями роботи HR-менеджера щодо взаємодії та командної роботи і підтримки персоналу: змінився вектор діяльності, збільшилась сфера відповідальності. Щоб зберегти команду та ефективно працювати з персоналом, HR-менеджерам варто застосовувати нові методи роботи із персоналом (табл. 2).

Таблиця 2

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Напрями роботи HR менеджера під час війни	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Важливо розробити хоча б мінімальний план роботи компанії і стратегічні напрямки та завдання про які мають бути проінформовані усі працівники компанії
Дбати про безпеку	Здоров'я та безпечне місце праці – запорука ефективної роботи компанії. На жаль, у теперішні час це в пріоритеті. Засоби зв'язку, альтернативні джерела електроенергії, укриття, медикаменти, продукти харчування, карта медичних закладів та основи кібер безпеки – про усе це має бути повідомлений персонал.
Аналізувати інформацію	Варто оберегати персонал від негативної і невідверженої інформації. Перевіряти джерела надходження інформації та вести інформаційну гігієну
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися та ділитися приємними емоціями. Можна подумати про щотижневий звіт приємних подій та добрих справ. Позитив надає сил та впевненості у завтрашньому дні
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм та особливість кожного працівника, а також цінності компанії, що роблять її особливою є запорукою успіху у майбутньому. Важливо добре виконувати свою роботу навіть виходячи за рамки можливого, адже ми працюємо для перемоги
Фінансова безпека	Важливо повідомити працівників про реальне фінансове становище компанії. Якщо виникне необхідність економити та зменшити видатки на заробітну плату, то колектив до цього поставиться з розумінням. Можна обговорити із командою статті витрат та видатків і від чого працівники готові відмовитись аби зберегти бюджет компанії
Ефективна комунікація	Дотримуватися правил зворотного зв'язку, а саме вчасно, або наскільки це можливо, відповідати на запит чи звернення колег. Он-лайн та офлайн зустрічі та обговорення, розсилки, внутрішні канали комунікації усе це підсилює зв'язок та надає відчуття єдності і впевненості
Моніторинг ринку праці	Це середовище, яке HR менеджер завжди має тримати в полі зору. Які тренди, напрямки, вимоги, потреби, компетенції будуть необхідні щоб справлятися із викликами та втримати компанію і персонал

Закінчення табл. 2

Напрями роботи HR менеджера під час війни	Можливості використання
Навчання та розвиток	Не зупинятися на шляху власного розвитку, а також, за можливості, пропонувати персоналу цікаві онлайн чи офлайн курси для підвищення кваліфікації, перекваліфікації, або ж, як знизити рівень тривожності чи стресу, психологічна підтримка
Волонтерство	Цей напрямок може об'єднувати команду. Адже допомагаючи ЗСУ, волонтерам, ВПО, колектив й сам стає сильнішим і впевненішим у своїх силах та у нашій перемозі. Також треба підтримувати працівників, які вступили до лав ЗСУ і територіальної оборони

Джерело: складено авторами.

Серед основних напрямів роботи сучасного HR-менеджерів і керівників компаній, які дбають про персонал, є забезпечення безпеки персоналу – від безпечного робочого місця і технічного оснащення до віддаленої роботи з дому та/або релокації компанії у безпечні регіони. Фінансова безпека і можливості компанії – конкретне питання від якого також залежить вчасно виплачена заробітна плата та подальша життєдіяльність компанії.

У підсумку варто зазначити, що роль держави у вирішенні проблем, що постійно виникають і пов'язані з інноваційним розвитком країни, є визначальною і полягає насамперед у формуванні ефективної інноваційної, науково-промислової політики, у правильному визначенні її пріоритетів, стратегії та управлінських дій, які мають бути сконцентровані на розвитку інноваційного потенціалу, технологічному оновленні виробництва, розвитку знань, підвищенні кваліфікації персоналу, задоволенні потреб ринку у високотехнологічній продукції [11].

Висновки. Опрацьовуючи наукові публікації та інформаційно-аналітичну інформацію про сучасний ринок праці і загальне соціально-економічне становище, у якому перебуває наша держава у час повномасштабної війни, яка досі триває, не зовсім коректно складати прогнози та робити завчасні висновки. Серед основних пріоритетів – підтримка обороноздатності нашої армії та економічного фронту. Компанії, які продовжують працювати, тим самим підтримують вітчизняний фінансовий фронт та забезпечують робочими місцями громадян, які не покинули країну, а спільно та сильно проходять цей непростий час.

Стан ринку праці чітко пов'язаний із лінією фронту. Чим ближче до зони бойових дій, тим більші руйнування та свідоме знищення росією потужних виробничих, промислових компаній і портів, які забезпечували значну частку фінансування і підтримки ВВП.

Аналізуючи основні види економічної діяльності, доходимо висновків, що найбільша кількість звільнень очікується у сфері державного управління, обов'язкового соціального страхування, охорони здоров'я і надання соціальної допомоги, освіти, переробної промисловості. У зоні ризику щодо першочергової втрати роботи – керівники, професіонали і фахівці.

Незважаючи на важку ситуацію у державі, починаючи з літа 2022 р. ринок праці почав оживати. Спостерігається збільшення кількості відкритих вакансій.

Серед регіонів та міст, які нарощують кількість вакансій та готовність працювати, – місто Київ і Львівська область. Частково це пояснюється релокацією бізнесу до більш безпечних регіонів. Серед актуальних вакансій на ринку праці фахівці у сфері продажів, ІТ, логістики, транспорту та фінансів.

Одним із непростих питань щодо сучасного суспільства є той факт, що третина українців зазнали матеріальних втрат унаслідок війни, а також фінансові виплати різко зменшились, а обсяг роботи і завдань навпаки – збільшився. Тому HR-менеджери змушені вирішувати питання щодо навантаження на персонал, його безпеки, підтримки постійної комунікації та взаємодії. Виклики та завдання, які перед ними постають, охоплюють різні напрями – психологія, логістика, безпека, фінансові виплати, мотивація, моніторинг ринку праці та емоції, як свої, так і персоналу. HR-менеджери у такий кризовий час є критично важливими фахівцями та співробітниками у будь-якій компанії.

Література

1. Тілікіна Н. В., Кримова М. О. Навички XXI століття як умова виходу молоді на ринок праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 21–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.21
2. Мосьпан Н. Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 1(32). DOI:10.28925/2312-5829.2021.1.2
3. Чорна Н., Чорний Р. Ринок праці України: сучасні виклики. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 64–73. DOI:10.29038/2411-4014-2020-01-64-73
4. Терон І. В. Внутрішній ринок праці: напрями змін у нестабільній економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 234–238. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-41
5. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персоналітехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33) С. 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4
6. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6
7. Державна служба зайнятості. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-жовтні 2022 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення 08.10.2022)
8. ЄБА. Ринок праці України після півроку війни. URL: <https://eba.com.ua/tynok-pratsi-ukrayiny-pislya-pivroku-vijny/> (дата звернення 08.10.2022)
9. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektivu> (дата звернення 13.10.2022)
10. Шість людей на вакансію. Яка ситуація на ринку праці в Україні. URL: https://tvoemisto.tv/news/u_yakyh_oblastyah_naybilshe_ukraintsiv_ta_138202.html (дата звернення 13.10.2022)
11. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

References

1. Tylikina, N., Krymova, M. “Navychky KhKhl stolittia yak umova vykhodu molodi na rynek pratsi. Investytsii: praktyka ta dosvid”. [“Skills XXI century, as a condition for the release of young people into the labor market”]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* 5-6 (2020): 21–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.21 (accessed 8.10.2022). [in Ukrainian].
2. Mospan, N. “Vyshcha osvita ta rynek pratsi v Ukraini: desiatylittia vzaiemodii”. [“Higher education and the labor market in Ukraine: a decade of interaction”]. *Osvitolohichnyi dyskurs* 1(32) (2021). DOI:10.28925/2312-5829.2021.1.2 (accessed 8.10.2022). [in Ukrainian].
3. Chorna, N., Chorny, R. “Rynek pratsi Ukrainy: suchasni vyklyky”. [“The labor market of Ukraine: modern challenges”]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky* 1 (2020): 64–73. DOI:10.29038/2411-4014-2020-01-64-73 [in Ukrainian].
4. Teron, I. V. “Vnutrishnii rynek pratsi: napriamy zmin u nestabilnii ekonomitsi Ukrainy”. [“The internal labor market: directions of change in the unstable economy of Ukraine”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu* 3 (2020): 234–238. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-41 (accessed 9.10.2022). [in Ukrainian].
5. Volianska-Savchuk, L. V., Matsyshyna M. V. “Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnologii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh”. [“Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises”]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* 1 (33) (2019): 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4 (accessed 13.10.2022). [in Ukrainian].
6. Zhosan, H. V., Kyrychenko, N. V. “Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini”. [“Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine”]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Seriya: Ekonomika. Vol.12 (2022): 46–51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6 (accessed 13.10.2022). [in Ukrainian].
7. State Employment Service. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u sichni-zhovtni 2022 roku. [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in January-October 2022]. <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (accessed 8.10.2022). [in Ukrainian].
8. EBA Rynek pratsi Ukrainy pislia pivroku viiny. [Labor market of Ukraine after six months of war]. <https://eba.com.ua/rynek-pratsi-ukrayiny-pislya-pivroku-vijny/> (accessed 8.10.2022). [in Ukrainian].
9. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (NISD) Rynek pratsi v umovakh viiny: tendentsii ta perspektyvy. [The labor market in the conditions of war: trends and prospects]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynek-pratsi-v-umovakh-viiny-tendentsiyi-ta-perspektyvy> (accessed 13.10.2022). [in Ukrainian].
10. Shist liudei na vakansiiu. Yaka situatsiia na rynku pratsi v Ukraini. [Six people per vacancy. What is the situation on the labor market in Ukraine]. https://tvoemisto.tv/news/u_yakyh_oblastyah_naybilshe_ukraintsiv_ta_138202.html (accessed 13.10.2022). [in Ukrainian].
11. Yurynets, Z. V. *Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Formation of innovative strategies: theory, methodology, practice: monograph]. Lviv. SPOLOM, 2016. (accessed 13.10.2022). [in Ukrainian].

THE LABOR MARKET AND INNOVATIONS IN ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE WAR

Iryna Snovydyovych

PhD student, Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)
ORCID 0000-0002-5058-8661

Marianna Kokhan

PhD. (Econ.), Associate Professor,
Department of Management,
Faculty of Economics,
Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)
ORCID 0000-0002-9358-2200

Abstract. The article analyzes the modern labor market, which is in a rather difficult situation, its peculiarities and crisis phenomena, and also examines the research of the labor market by modern scientists. Among the main phenomena, this is the mass release of workers and crisis situations regarding employment and open vacancies in the front-line territories. In particular, analytical and informational data of the State Employment Service were processed, in which infographics of the modern labor market were presented. It has been studied that among the important factors to which the labor market reacts is mass dismissal of employees. On the basis of analytical infographics, it was investigated that the regions located in the front-line territory of Ukraine have the highest percentage of layoffs, as well as an analysis of the main factors that significantly affect the labor market and its development segment. An analysis of the regions with the highest and lowest employment of the population was carried out, and on the basis of analytical and reporting information, directions and areas demonstrating the growth of the need for specialists were presented. Among the necessary actions, which should be constantly implemented and monitored, is the response to critical changes in the domestic labor market, which take place in conditions of continuity and quite dynamically. Expert assessment and support of companies that continue to work to fill the budget and domestic economy, support GDP and finance critical areas such as the military, energy, education and medical industries are needed. It was analyzed that the results of the market have a significant impact on important socio-economic problems and that is why they need the attention of the state, especially in times of crisis. The article also analyzes the main areas of work of modern HR managers and found that the challenges they overcome are quite significant and ambiguous. The focus is now on staff safety, emotional state and constant communication. The article is also relevant in that it discusses innovative, practical and modern methods of communication and interaction among personnel, taking into account the psychological vulnerability of both parties.

Keywords: labor market; management; personnel management; innovation; HR manager; competencies.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2022

УДК 330.3, 331.5
JEL Classification M31, M54, O30, O34, O35
DOI 10.33111/sedu.2022.51.063.075

*Олексюк Олексій Іванович**
*Галиця Ігор Олександрович***

**ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКІ ЕЛІТИ
ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ¹**

Анотація. У статті представлено результати дослідження міждисциплінарної проблематики формування та розвитку внутрішньогосподарських еліт як ключового інноваційно-інтелектуального механізму та корпоративного ресурсу забезпечення конкурентоспроможності компаній за сучасних умов. Визначено та обґрунтовано необхідність виділення та постійного розвитку внутрішньогосподарських еліт, поширення кращих корпоративних практик за допомогою сфокусованих, вискоефективних освітніх технологій. З метою побудови консистентного процесу формування та збільшення інтелектуально-інноваційного потенціалу компаній обґрунтовано доцільність використання мікро-кваліфікацій чи мікро-кредитних підходів до освітньої підготовки найбільш ефективних груп працівників компаній, що формують чи були включені до внутрішньогосподарської еліти. Аналіз статистичного масиву щодо відповідності рівня кваліфікації складності трудових функцій за різними країнами світу дозволив підтвердити світові тренди відходу формальної освіти у напрямі розвитку нових механізмів здобуття знань, інтенсивний розвиток неформальної освіти у високорозвинених країнах. На цій основі підкреслено необхідність стимулювання навчання в компаніях працівників за допомогою гнучких освітніх методик і інструментів поширення кращих інноваційних практик як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: мікро кваліфікація; економічні еліти; інновації; потенціал; конкурентоспроможність; освіта; професійна підготовка.

Вступ. Становлення та розвиток нових форм господарювання обумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками діяльності компаній. Одним із ключових стимулів економічного розвитку була і залишається конкурентна боротьба

* **Олексюк Олексій Іванович** – доктор екон. наук, професор кафедри комерційної діяльності і логістики, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID: 0000-0002-3407-6201, oleksiuk@kneu.edu.ua

** **Галиця Ігор Олександрович** – доктор екон. наук, професор кафедри економіки праці і менеджменту, Національний університет харчових технологій (м. Київ, Україна), ORCID: 0000-0002-1276-5743, igaliqa@ukr.net

¹ Пріоритет і авторські права на цю роботу підтвержені реєстрацією в Національному органі інтелектуальної власності Державному підприємстві «Український інститут інтелектуальної власності» (УКРПАТЕНТ) від 23.06.2022 № с202204356

на ринку, яка за сучасних умов здобуває не тільки галузевого характеру, але й часто має гібридні ознаки, обумовлені глобальною мобільністю робочої сили, доступністю інформації та прискоренням інноваційних процесів на всіх рівнях. За таких динамічних умов суттєво змінюються більшість способів конкурентної боротьби, а формування довгострокових стратегій розвитку значною мірою залежить від здатності суб'єкта господарювання створювати та використовувати інноваційний потенціал. Зазначимо, що часовий горизонт конкурентної боротьби сьогодні змістився у майбутнє або у напрямку формування майбутніх опцій розвитку за допомогою інноваційних розробок. З таких позицій слід говорити про оперативне та стратегічне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Причому обмеження оперативного управління значною мірою можуть бути подолані чи, навпаки, обумовлені стратегічними рішеннями щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Незаперечним лишається вплив інноваційних процесів на формування та розвиток компаній різних сфер бізнесу, а інноваційний потенціал стає все більш вирішальним чинником підтримання та зміцнення їх конкурентоспроможності. Традиційно інноваційний потенціал визначається як здатність компанії створювати, впроваджувати та розвивати інновації у власній діяльності. Створення, впровадження і розвиток інновацій має багато різних вимірів: від психологічно-соціального, до інвестиційного чи технічного. З практичної позиції інновації у тій чи іншій мірі – це фактично творчий процес, пов'язаний з переосмисленням бізнес-процесів компаній, потреб споживачів, умов діяльності тощо.

Беззаперечним є також факт, що не всі співробітники компаній здатні генерувати нові знання, або тільки певна частина працівників здатна демонструвати відносно кращі результати діяльності, ніж інші. Крім того, далеко не всі співробітники мають бажання генерувати нові знання. І далеко не в усіх бізнес-структурах створені умови та механізми, що стимулюють співробітників до генерування нового знання і впровадження інновацій в господарську практику. Зазначимо, що ми не пов'язуємо інноваційну діяльність тільки з творчою складовою, а також не зменшуємо значення технічних, ресурсних чи управлінських її аспектів. На цьому етапі доцільно зауважити, що об'єктивно основний вклад у діяльності будь-якої компанії забезпечують креативні групи працівників чи команди, які демонструють кращі інноваційні чи професійні результати. Для забезпечення конкурентоспроможності важко переоцінити значення цього стратегічного завдання – зберігати та розвивати успішний внутрішньогосподарський креативний ресурс, підтримувати і розвивати трудовий потенціал таких груп, аналізувати та поширювати знання на інші, менш ефективні групи співробітників.

Постановка завдання. Отже, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за сучасних умов забезпечується на основі формування інновацій та потенціалу розвитку на базі виділення та ефективного використання внутрішньогосподарських найкращих практик. Сукупність співробітників, які демонструють найкращі професійні результати чи володіють найкращими професійними характеристиками і забезпечують найкращий інноваційний ре-

зультат, можна назвати внутрішньогосподарською інтелектуально-інноваційною елітою (далі – ВІЕ) або корпоративною елітою [7]. Розуміючи термінологічну різницю в україномовному просторі, ми спробуємо використовувати ці два терміни синонімічно.

На сьогодні проведено комплекс досліджень відносно внутрішньогосподарських інтелектуально-інноваційних еліт. Зокрема розроблені теоретичні і методологічні основи та принципи функціонування цих еліт [7]. Розроблена загальна система та теоретичні і практичні основи механізму функціонування ВІЕ [8]. Досліджено взаємозв'язок між внутрішньогосподарським «ринком мозків» (внутрішньогосподарським ринком інтелектуальних продуктів) та ВІЕ [8]. Виявлений вплив внутрішньогосподарських еліт на розвиток креативно-інноваційного потенціалу співробітників підприємницьких структур [6].

Фактично інноваційні процеси та успішність їх реалізації у своїй більшості також залежать від якості корпоративної еліти, її здатності засвоювати нові знання, генерувати інноваційні рішення, системності та цілеспрямованості їх реалізації. Виходячи з цього, ця частина працівників компаній не може бути значною за кількістю, має володіти сукупністю унікальних характеристик, бути відкритою, об'єктивно виділеною (привілейованою), постійно поповнюваною за рахунок кращих інноваторів на основі інтелектуального змагання. Але всі ці ознаки не множина стабільних параметрів чи зафіксованих вимог щодо діяльності корпоративної еліти, а скоріше система динамічних обмежень. Фактично слід говорити про існування корпоративної еліти у двох часових вимірах – теперішньому (адаптивний режим) і майбутньому (режим розвитку)

Результати. У дослідженнях багатьох науковців [1; 2; 14] представлено аналіз існуючих механізмів формування та використання корпоративних еліт для досягнення фінансових результатів, забезпечення ринкової частки, зміцнення лояльності споживачів. Але зміцнення і розвиток конкурентних переваг компанії тільки частина (хоча і вкрай важлива) завдань функціонування корпоративної еліти.

Значно більш складним завданням є підтримання ділової активності корпоративної еліти, що має вирішуватися у таких аспектах:

- пошуку балансу між оперативною діяльністю та стратегічним розвитком;
- необхідності розвиватися, критично переосмислювати бізнес-процеси за умов ефективної оперативної діяльності, пошук резервів підвищення ефективності;
- забезпечення стабільного та стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, зокрема з високим рівнем невизначеності;
- дотримання прозорості та відкритості при створенні соціально справедливої системи корпоративних привілеїв;
- боротьби з професійним вигоранням та оновлення професійних компетентностей, знань і навичок.

Термін «еліта» досить часто вживається у певному дискримінаційному контексті, який підкреслює стратифікацію соціальної групи на окремі підгрупи або соціальні класи. Вважаємо, що «елітарність» виділення найбільш обдарованих і

цінних працівників для компанії, що закріплюється у системі привілеїв (способами утримання і забезпечення ефективності їх діяльності), повинен трактуватися як методичний прийом визнання їх досягнень і створення умов внутрішньогосподарської конкуренції. Дотримання чітких, прозорих, стабільних і зрозумілих механізмів входження чи виходу будь-якого співробітника з корпоративної еліти дозволить уникнути потенційних ризиків чи негативних наслідків стратифікації трудових колективів.

Вважаємо, що більш правильною стратегією є визнання внутрішньогосподарського соціального розподілу у відповідності до отриманих об'єктивних інноваційних результатів, його інституалізація, а також ефективне використання для стимулювання інноваційного потенціалу співробітників. В окремих сферах бізнесу, таких як медицина, інформаційно-комунікаційні технології, мистецтво та інші, значення управління корпоративними елітами важко переоцінити. Досвід підтверджує, що працівники завжди позитивно оцінюють надання корпоративних привілеїв за визначні професійні досягнення, а часто це навіть важливіше, ніж фінансова винагорода за продемонстровані ними результати.

Ключовим методологічним аспектом аналізу корпоративних еліт виступає критерій доцільності їх існування в структурі конкретного суб'єкта господарювання. Основним критерієм у цьому випадку слід вважати обсяг створеної цінності або доданої вартості корпоративною елітою порівняно з обсягом вилученої або витраченої на неї вартості (ресурсів). Методологічну основу такого аналізу розглянуто у науковій праці дослідників Tomas Casas, Guido Cozzi, Céline Diebold, Camille Zeller з University of St. Gallen [1], де систематизовано емпіричні підходи до аналізу соціально-економічних еліт. У нашому дослідженні слід також згадати вже реалізовані дослідження у цій сфері Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСД) [12].

Фактично у переважній більшості наукових публікацій автори висвітлюють два ключові аспекти еліт – владу і вартість. При цьому «владу» слід трактувати відповідно до рівня наукового дослідження як економічну владу на ринку, здатність впливати на регіональну політику, здатність змінювати функціональні сфери діяльності суб'єкта господарювання. Термін «вартість» також має широкий ряд видових проявів: вартість ресурсів, додану вартість, прибуток, ринкову вартість, а також спектр неекономічних господарських характеристик, які дозволяють досягнути конкурентних переваг і тим самим здобувають вартісне вираження через ринок.

Повертаючись до проблематики розвитку внутрішньогосподарських еліт, нагадаємо, що одним із ключових чинників є постійний професійний розвиток співробітників, які віднесені до них. З позицій інвестування ресурсів компанії є цілком логічним, у першу чергу, приділяти увагу збільшенню та використанню інноваційного потенціалу працівників, що вже продемонстрували кращі результати. Розвиток інших категорій персоналу, які не були включені до корпоративної еліти, вважається рішенням другої черги вибору, як з позицій ймовірності отримання гарних результатів, так і з позицій необхідності розбудови оточення чи інфраструктури використання інновацій.

Динамічність соціально-економічного середовища об'єктивно зумовлює необхідність оновлення професійних знань, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації працівниками майже всіх секторів і галузей. Звичайно динаміка чи періодичність цих змін суттєво відрізняється за галузями де розвиток ключових технологій, модернізація обладнання, зміна форматів організації бізнес-процесів суттєво різняться. Для підтвердження тези про необхідність постійного професійного розвитку доцільно використати загальновізану статистику з ринку праці від Міжнародної організації праці (МОП: <https://www.ilo.org/>), яка публікує регулярні звіти з різних актуальних аспектів у цій сфері.

Перш за все представимо структуру зайнятих працівників за рівнем відповідності здобутої освіти до складності виконуваних ними робіт. Зіставлення освіти і професійної діяльності відбувається на основі використання кодифікації міжнародних систем класифікацій – Міжнародної стандартної класифікації освіти (або на англійській мові International Standard Classification of Education (ISCED)), та Міжнародної стандартної класифікації професій (або англійською мовою International Standard Classification of Occupations (ISCO)). Діаграма, сформована на цій основі, подано на рис. 1.

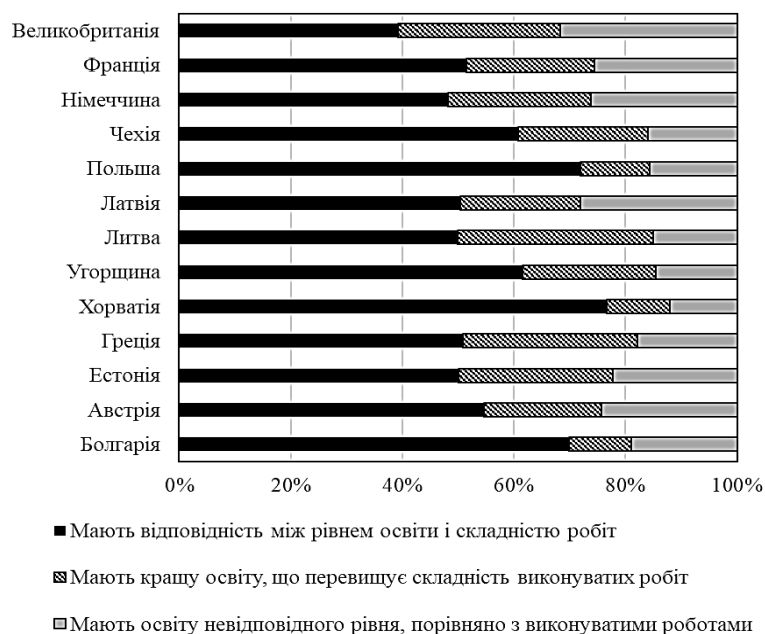


Рисунок 1. Структура працівників за рівнем освіти у окремих країнах світу, за результатами оцінки 2020 р., % до загальної кількості зайнятих осіб

Джерело: ILOSTAT data [<https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer11>]

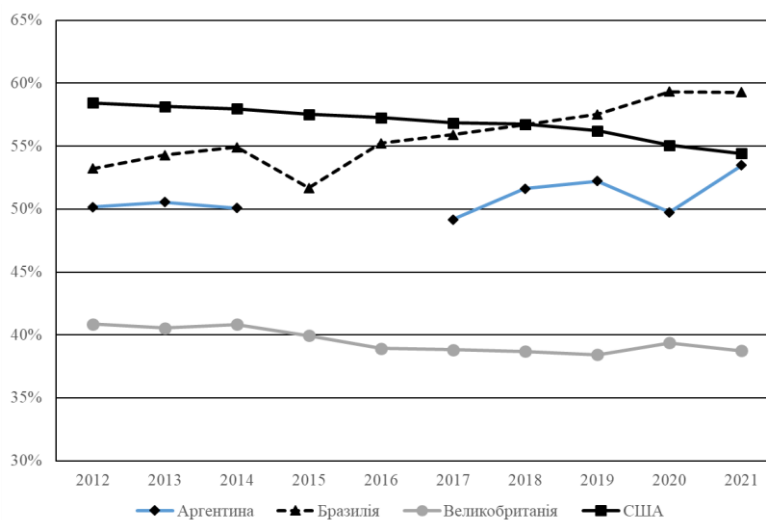
На основі представленої діаграми можемо зробити висновок, що у різних країнах світу діють різні системи підготовки працівників, а також існує різна специфіка регіональних ринків праці. Хотіли б звернути увагу на той факт, що країни з визнаним високим рівнем розвитку мають відносно невисокий рівень відповідності рівня освіти до складності професійної діяльності, наприклад у Великобританії цей показник становить 39,3 %, а у Німеччині 48,2 %. Тобто серед країн нашої вибірки дві найбільш передові країни регіону мають найнижчий рівень відповідності освіти до професійної діяльності. У той же час найвищий рівень цього індикатора спостерігається у країнах з відносно невисоким рівнем життя населення та економічного розвитку у нашій вибірці, а саме у Болгарії (70,0 %), Польщі (71,9 %), Хорватії (76,6 %). Фактично дана статистика враховує тільки формальну освіту, яку визнають на регіональному рівні компетентні органи, віднесена до певного виду класифікації.

Отже, можна сформулювати гіпотезу про відсутність однозначного зв'язку між рівнем здобутої формальної освіти в країні, рівнем складності професійної діяльності та рівнем економічного розвитку. Звичайно дана гіпотеза потребує більш ретельного статистичного аналізу у динаміці, але вказані закономірності можуть свідчити про різні рівні концентрації внутрішньогосподарських еліт у різних країнах. Іншими словами, потужні регіональні економічні гравці (Німеччина і Великобританія) ймовірно мають меншу кількість більш якісно підготовлених працівників, які і формують високоефективні внутрішньогосподарські еліти, забезпечуючи конкурентоспроможність у глобальному вимірі. Країни з найвищим рівнем відповідності освіти до професійної діяльності співробітників розвиваються більш екстенсивно, виконуючи ймовірніше за все неінноваційні функції у регіональній спеціалізації праці. Підприємства Болгарії, Польщі та Хорватії ймовірніше за все використовують інноваційно-інтелектуальні ресурси і рішення створені поза межами цих країн. Завершуючи цей блок, наголосимо, що напевно не викликати сумніву той факт, що корпоративні еліти Німеччини і Великобританії суттєво переважають корпоративні еліти Польщі, Болгарії та Хорватії.

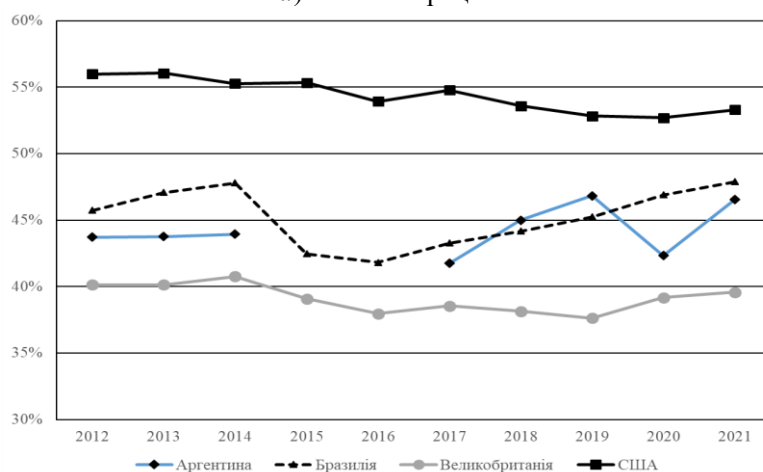
Доповнимо наше дослідження інформацією про більш глобальне зіставлення у динаміці. Зміна співвідношень відповідно до рівня освітньої підготовки і складності професійної діяльності у довгостроковій перспективі подана на рис. 2. На графіках з рис. 2 нами представлено знову дві категорії країн з різними рівнями економічного розвитку: 1) США і Великобританію; 2) Аргентину і Бразилію.

Вибір країн зумовлений доступністю даних за 2021 р., а також спробою рельєфно показати відмінності у їх розвитку. Констатуємо інформацію на графіках можна стверджувати, що у країн 1-ї групи спостерігається зниження частки працівників, які здобули рівень освіти відповідний до складності професійної діяльності у сегменті найманих працівників і у сегменті самозайнятих спеціалістів чи підприємців. Протилежна тенденція спостерігається у країн 2-ї групи, де значення цього показника зростає за останні десять років. У підтвердження нашої попередньої гіпотези напрошується додатко-

вий висновок, що високий рівень інноваційної активності працівників у країні все менше буде залежати від формальної освіти у майбутньому. Країни з глобально визнаними корпораціями, присутністю у більшості регіонів світу розвивають власні внутрішньогосподарські еліти і здатність працівників до інноваційної діяльності на основі інших механізмів.



а) наймані працівники



б) самозайняті та підприємці

Рисунок 2. Частка працівників (% від загальної чисельності зайнятих працівників), які отримали освіту відповідного рівня до складності виконуваних ними робіт у різних країнах світу

Джерело: ILOSTAT data [<https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer11>].

Потужність еліт у тій чи тій країні, або індекс якості еліти в країні, як це подано у згаданій вище роботі [2], напряду залежать від здатності корпоративних еліт їх компаній генерувати, залучати та використовувати ресурси у конкурентній боротьбі на ринку. Притримуючись тези щодо динамічності ринкового оточення та мінливості умов і чинників конкурентної боротьби, можна легко зробити висновок, що здатність навчатися чи підтримувати досягнутий рівень інноваційної активності є критично важливим процесом для корпоративних еліт. Термін «навчання» слід тут розуміти у досить широкому контексті, так як тут йдеться здебільшого не про формальну освіту, а про здатність найбільш обдарованої групи співробітників компанії ефективно напрацьовувати новий досвід, формуючи критично важливі конкурентні здібності і навички.

Отже, підготовка внутрішньогосподарських еліт суттєво відрізняється від формальної чи класичної освіти, тренінгів, як зазвичай ми звикли їх розуміти. Дану тезу підтверджують також представлені вище діаграми. Специфіка цільової аудиторії – найбільш обдарованих, дієздатних і, зазвичай, суттєво завантажених працівників, які включені до корпоративної еліти у тій чи іншій ролі – позначається на вимогах до організації засвоєння знань і напрацювання необхідних навичок.

За результатами сучасних досліджень ринків праці, трендів розвитку трудових ресурсів, рівня безробіття та розвитку працівників на основі концепції навчання протягом життя у різних країнах, на міжнародному рівні вже давно системно приділяється увага для створення підтримуючих механізмів. Одним з найбільш близьких для України регіонів, куди наша країна політично спрямована на сучасному етапі і у майбутньому, звичайно виступає Європейський Союз. На рівні ЄС розроблені рекомендації Ради Європи щодо впровадження європейського підходу до мікро-кваліфікацій для навчання протягом життя та зайнятості [10].

Зазначимо, що поняття «мікрокваліфікацій», яке поступово вводиться у науковий та практичний словник фахівців в Україні, не слід трактувати як зменшувальний прикметник кваліфікації. Даний переклад на українську мову, на наш погляд, є досить неоднозначним для передачі суті самого поняття.

Як ми вже вказували вище, підготовка і розвиток корпоративних еліт спрямована не на здобуття кваліфікацій чи отримання формальної освіти, а на напрацювання практичного досвіду чи формування конкурентних здатностей (здібностей). Фактично на це саме й вказує семантика англійського терміна «micro-credentials», під яким слід розуміти не частину кваліфікації, а саме цільове здобуття практичного досвіду та знань, частина у межах визначеного періоду часу, а також їх використання у практичній діяльності компанії. У нашому дослідженні ми не будемо приділяти увагу ґрунтовному понятійно-категоріальному аналізу, але тільки наголосимо, що цей аспект потребує подальших досліджень та громадських дискусій.

Можливо, більш вдалим терміном був би «мікро-здатності» чи «мікро-досвід». Авторська позиція у цьому аспекті повністю відповідає рекомендаціям

ЄС, де підкреслюється, що «мікро-кваліфікації» (так зараз це поняття вживається в Україні) допомагає сертифікувати (підтвердити) результати невеликого, створеного за запитом навчального досвіду. Цей інструмент дозволяє гнучко фокусуватися на засвоєнні знань, навичок та вмінь відповідно до нових потреб суспільства і ринку, дозволяючи тим самим працівникам (а у нашому випадку співробітників корпоративних еліт) заповнити пробіли (розриви) у їх професійних кваліфікаціях, які виникають внаслідок високо динамічного середовища.

Підкреслимо, що розвиток працівників відбувається чи управляються самостійно, що зазвичай також є характерним для високообдарованих співробітників, які вже досягли і продемонстрували кращі результати у своїй діяльності. Такого роду підготовка не замінює формальні кваліфікації, але доповнює їх на основі створення додаткової вартості через підвищення ефективності професійної діяльності відповідного фахівця. До того ж така підготовка чи розвиток співробітників корпоративних еліт може надаватися різноманітними підрядниками (провайдерами) у межах формальних, неформальних чи інформальних програм. Саме ця гнучкість і орієнтація та специфіку організації життя та професійної діяльності в межах окремого суб'єкта господарювання, здатність врахувати робочий графік окремого співробітника дозволяють нам говорити про цей тип навчання чи підготовки як пріоритетний для розвитку внутрішньогосподарських еліт.

Індивідуальні освітні траєкторії працівників, що входять до корпоративних еліт, повинні бути обліковувані та видимі, так як компанії витрачають досить значні бюджети на навчання найбільш обдарованих співробітників. Саме тому підтверджений досвід здійснення окремих частин професійних обов'язків і оформлюється у мікро-кваліфікації, може бути проаналізований, оцінений і поширений у межах компанії. Тим самим відбуватиметься зростання найбільш цінного корпоративного ресурсу забезпечення конкурентоспроможності – якості внутрішньогосподарської еліти: сили її впливу та вартості її функціонування.

Висновки. Підбиваючи підсумки, доцільно представити кілька узагальнень для подальших наукових розробок досліджуваної проблематики:

1) специфіка соціально-економічних процесів сучасного етапу суттєво впливає на механізми забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, зміщуючи горизонт управління з досягнення поточних (теперішніх) ринкових переваг у напрямку формування (програмування) горизонтів майбутнього розвитку;

2) досягнення конкурентних переваг у майбутньому базується на активізації інноваційних процесів та стимулюванню інноваційної активності співробітників компанії, а також на визначенні найкращих практик чи найкращих працівників;

3) внутрішньогосподарські (або корпоративні) еліти об'єктивно формуються в компаніях, потребують інституалізації та прозорої підтримки для розвитку внутрішнього конкурентного середовища в компаніях;

4) виділення та використання (споживання) конкурентних переваг створених внутрішньогосподарською елітою компанії має бути доповнено механізмами підтримки та розвитку, на основі цільового високоефективного і гнучкого здобуття практичного досвіду членами елітної групи працівників;

5) використання світового досвіду розвитку мікро-кваліфікацій (або «мікро-досвіду»), який вже напрацьовується передовими країнами протягом останніх років, дозволить частково подолати в Україні кваліфікаційний розрив між досвідченими і освідченими працівниками компаній, синхронізувавши систему освіти та поза-освітньої підготовки та професійного розвитку протягом життя.

Література

1. Brezis E., Temin P. Elites and Economic Outcomes. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/251391759_Elites_and_Economic_Outcomes (дата звернення 10.10.2022).

2. Casas i Klett, Tomas and Cozzi, Guido and Diebold, Celine and Zeller, Camille. Measuring Elite Quality. MPRA Paper. 2020. No. 102068. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102068/> (дата звернення 8.10.2022).

3. European Commission. A European approach to micro-credentials – Output of the micro-credentials higher education consultation group. 2020 – Final report. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/european-approach-micro-credentials-higher-education-consultation-group-output-final-report.pdf> (дата звернення 8.10.2022).

4. European Training Foundation. Micro-credentials are taking off: How important are they for making lifelong learning a reality?. – 2022. URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2022-05/Micro-credentials%20%281%29-combined_1%20copy_0.pdf (дата звернення 8.10.2022).

5. Halytsia I. Intra-economic «brain markets» and intellectual and innovative elites. Monograph «Zagadnienia społeczno-ekonomiczne, polityczne, kulturalne i religijne w badaniach polskich, słowackich i ukraińskich. Tom III Prawo-Gospodarka-Polityka»: Jaroslaw, 2014. P. 165–170.

6. Halytsia I. Strategical creative-innovative features of economic entity management. International Marketing and Management of Innovations: International Scientific Journal. 2017. № 2. URL: www.IMMI.ath.bielsko.pl (дата звернення 12.10.2022).

7. Halytsia I. Intracompany Intellectual Elites as a Factor of Innovation Development. Monograph "Contemporary economies in the face of new challenges economic, social and legal aspects". Cracow, 2013. P. 325–328.

8. Halytsia I. Intellektuelle Innovationseliten als konkurrenzfähige Ressource der Wirtschaftssubjekte. Journal L Association 1901 "SEPIKE", 2013. № 1. P. 65–71.

9. Pichette J., Brumwell S., Rizk J., Han S. Making Sense of Microcredentials. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario, 2021. URL: https://heqco.ca/wp-content/uploads/2021/05/Formatted_Microcredentials_FINAL1.pdf (дата звернення 12.10.2022).

10. Proposal for a Council Recommendation on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0770> (дата звернення 5.10.2022).

11. Shizuka Kato, Galán-Muros Victoria, Weko Thomas. The Emergence of Alternative Credentials. OECD Education Working Paper. 2020. No. 216. <https://doi.org/10.1787/b741f39e-en>. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/the-emergence-of-alternative-credentials_b741f39e-en (дата звернення 12.10.2022).

12. The OECD. Handbook and its checklist constitute a widely established starting point for the construction as well as evaluation of composite indicators, see for instance Álvarez-Díaz et al. (2018, 6), Greco et al. (2019, 63f), Grupp and Schubert (2010, 69) and Ivaldi, Bonatti and Soliani (2016, 401).

13. Ulf-Daniel Ehlers. Higher credutation – degree or education? The rise of microcredentials and its consequences for the university of the future. URL: <https://doi.org/10.38069/edenconf-2018-ac-0059> (дата звернення 12.10.2022).

14. Carroll William K. The corporate elite and the transformation of finance capital: a view from Canada. The Editorial Board of the Sociological Review. Published by Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA

15. Семигіна Т., Баланюк Ю. Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: Колективна монографія. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2021. С. 109–136.

16. Семигіна Т., Рашкевич Ю. Мікрокваліфікації як тренд розвитку сучасної безперервної освіти. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/359651073_mikrokvalfikacii_ak_trend_rozvitku_sucasnoi_bezpeperervnoi_osviti (дата звернення 8.10.2022).

References

1. Brezis, E., and Temin, P. Elites and Economic Outcomes. 2017. https://www.researchgate.net/publication/251391759_Elites_and_Economic_Outcomes (accessed 10.10.2022).

2. Casas i Klett, Tomas and Cozzi, Guido and Diebold, Celine and Zeller, Camille. Measuring Elite Quality. *MPRA Paper* No. 102068 (2020.). <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102068/> (accessed 8.10.2022).

3. European Commission. A European approach to micro-credentials – Output of the micro-credentials higher education consultation group. 2020 - Final report. <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/european-approach-micro-credentials-higher-education-consultation-group-output-final-report.pdf> (accessed 8.10.2022).

4. European Training Foundation. Micro-credentials are taking off: How important are they for making lifelong learning a reality? (2022). https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2022-05/Micro-credentials%20%281%29-combined_1%20copy_0.pdf (accessed 8.10.2022).

5. Halysia, I. "Intra-economic «brain markets» and intellectual and innovative elites". In: *Zagadnienia społeczno-ekonomiczne, polityczne, kulturalne i religijne w badaniach polskich, słowackich i ukraińskich*. Tom III Prawo-Gospodarka-Polityka. Jaroslaw, 2014: 165–170.
6. Halysia, I. "Strategical creative-innovative features of economic entity management". *International Marketing and Management of Innovations: International Scientific Journal 2* (2017). www.IMMI.ath.bielsko.pl (accessed 12.10.2022).
7. Halysia, I. "Intracompany Intellectual Elites as a Factor of Innovation Development". In: *Contemporary economies in the face of new challenges economic, social and legal aspects*. Cracow, 2013: 325–328.
8. Halysia, I. "Intellektuelle Innovationseliten als konkurrenzfähige Ressource der Wirtschaftssubjekte". *Journal L Association 1901 "SEPIKE" №1* (2013): 65–71.
9. Pichette, J., Brumwell, S., Rizk, J., and Han, S. *Making Sense of Microcredentials*. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario, 2021. https://heqco.ca/wp-content/uploads/2021/05/Formatted_Microcredentials_FINAL1.pdf (accessed 12.10.2022).
10. Proposal for a Council Recommendation on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0770> (accessed 5.10.2022).
11. Shizuka, Kato, Galán-Muros, Victoria, and Weko, Thomas. "The Emergence of Alternative Credentials". *OECD Education Working Paper No 216* (2020). <https://doi.org/10.1787/b741f39e-en>. https://www.oecd-ilibrary.org/education/the-emergence-of-alternative-credentials_b741f39e-en (accessed 12.10.2022).
12. The OECD. Handbook and its checklist constitute a widely established starting point for the construction as well as evaluation of composite indicators, see for instance Álvarez-Díaz et al. (2018, 6), Greco et al. (2019, 63f), Grupp and Schubert (2010, 69) and Ivaldi, Bonatti and Soliani (2016, 401).
13. Ulf-Daniel Ehlers. Higher creduation – degree or education? The rise of microcredentials and its consequences for the university of the future. <https://doi.org/10.38069/edenconf-2018-ac-0059> (accessed 12.10.2022).
14. Carroll, William K. The corporate elite and the transformation of finance capital: a view from Canada. The Editorial Board of the Sociological Review. Published by Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA
15. Semyhina, T., Balaniuk, Yu. "Formuvannia polityky shchodo profesiinykh kvalifikatsii u konteksti hlobalnoi osvitoi ta trudovoi mobilnosti". ["Formation of policy on professional qualifications in the context of global educational and labor mobility"]. In: *Modernizatsiia publicnogo upravlinnia v umovakh hlobalnykh zmin svitovoho prostoru*. [Modernization of public administration in conditions of global changes in the world space]. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2021: 109–136 [in Ukrainian].
16. Semyhina T., Rashkevych Yu. Mikro-kvalifikatsii yak trend rozvytku suchasnoi bezpererвної osvity. [Micro-qualifications as a development trend of modern continuous education]. (2022). https://www.researchgate.net/publication/359651073_mikro-kvalifikacii_ak_trend_rozvytku_suchasnoi_bezpererвної_osviti (accessed 8.10.2022) [in Ukrainian].

**DOMESTIC ECONOMIC ELITES AS AN INTELLECTUAL
AND INNOVATIVE MECHANISM FOR INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE CONDITIONS
OF GLOBAL SOCIAL TRANSFORMATIONS**

Oleksii Oleksiuk

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Commerce and Logistic Department
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-3407-6201

Ihor Halytsia

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Labour Economics and Management
Department National University
of Food Technologies (Ukraine)
ORCID 0000-0002-1276-5743

Abstract. The article presents the results of research into the interdisciplinary issues of the formation and development of intra-economic elites as a key innovative-intellectual mechanism and a corporate resource for ensuring the competitiveness of companies under modern conditions. The need for the selection and continuous development of intra-economic elites, the dissemination of the best corporate practices with the help of focused, highly effective educational technologies has been defined and substantiated. In order to build a consistent process of forming and increasing the intellectual and innovative potential of companies, the feasibility of using micro-qualifications or micro-credit approaches to the educational training of the most effective groups of employees of companies that form or have been included in the intra-economic elite is substantiated. The analysis of the statistical array on the correspondence of the level of qualification to the complexity of labor functions in different countries of the world allowed to confirm the global trends of the departure of formal education in the direction of the development of new mechanisms for acquiring knowledge, the intensive development of informal education in highly developed countries. On this basis, the need to stimulate the training of employees in companies with the help of flexible educational methods and tools for the dissemination of best innovative practices is emphasized as a key mechanism for ensuring competitiveness.

Keywords: micro-qualification; economic elites; innovation; potential; competitiveness; education; professional training.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2022

УДК 338.2:37.07
JEL Classification I2, I23, O30
DOI 10.33111/sedu.2022.51.076.091

*Паздрій Віталій Ярославович**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Анотація. У статті проаналізовано економічну модель освітнього закладу та можливі шляхи її трансформування в контексті євроінтеграції післявоєнної доби. Авторську економічну модель розроблено на основі класичної моделі підприємства, з адаптацією під умови існування освітнього закладу. Зіставлено основні економічні процеси в бізнесі й закладі освіти (виробництва/надання послуг, маркетингу, забезпечення спроможності, організації фінансової системи). Показано, як саме мають інтегруватися зусилля освітян, держави, ринку й бізнесу для формування економічної освітньої екосистеми. Визначено сутність ціннісної пропозиції освітнього закладу як основи його унікального бренду. Окреслено шляхи адаптаційної зміни процесів функціонування освітнього закладу з використанням економічних підходів. Запропоновано комплекс аналітичних бізнес-інструментів для діагностики економічних моделей функціонування закладів освіти.

Ключові слова: економічна модель; заклад освіти; освітня екосистема; економічне середовище; процесний підхід; бізнес-моделювання.

Вступ. Поствоєнна доба стане часом нових викликів для закладів освіти в Україні. Як зазначено у Проєкті плану відродження України Національної ради з відновлення України від наслідків війни, передбачається структурна модернізація та повноцінна інтеграція нашої держави до ЄС (з 2026 по 2032 рр.), зі стратегічними очікуваними результатами [1]. Тобто заклади середньої, професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти мають якомога швидше наблизитися до європейських стандартів, зокрема в економічній моделі їхнього функціонування.

Різні характеристики економічної моделі функціонування закладу освіти та можливості її трансформації розглянуті у працях багатьох західних дослідників. Наприклад, американський професор економіки Б. Каплан подає типологію п'яти економічних моделей в освіті: «Чистий людський капітал», «Чисте упередження здатності», «Чисте сигналізування», «1/3 чистого людського капіталу, 1/3 упередження здатності, 1/3 чистого сигналізування», «1 чистого людського капіталу, 5 упередження здатності, 4 чистого сигналізування» [2]. Дані моделі розглядаються дослідником за критеріями впливу на дохід і на продуктивність.

М. Паулсон і Р. Тоуткоушян розглядали економічні моделі закладів вищої освіти в контексті аналізу освітньої політики [3]. Е. Ельгар аналізував теоретичні засади та обґрунтовував економічні принципи в освіті [4].

* Паздрій Віталій Ярославович – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-5713-282X, vitalii.pazdrii@kneu.ua

У вітчизняній науці, як економічній, так і педагогічній, економічні моделі функціонування закладів освіти поки що мало досліджуються. У монографії Л. Л. Антонюк і Д. Г. Лук'яненка [5], окремих вчених-педагогів висвітлюються певні економічні засади функціонування закладів освіти, видано багато праць про конкурентоспроможність закладів освіти. Проте практично відсутні системні дослідження впровадження стратегічних засад у діяльність закладів освіти і трансформацію моделі діяльності закладів освіти в умовах ринкових відносин економіки знань.

Водночас чинне законодавство України в освітній сфері передбачає досягнення мети автономії закладів освіти різних рівнів: фінансової, організаційної й кадрової. Прийняття Закону України «Про освіту» запустило механізми структурного реформування системи управління й методів здійснення діяльності закладів освіти. У Законі закріплено, що «держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Обсяг автономії закладів освіти визначається Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [6].

Виходячи з цього заклади освіти всіх рівнів стають повноправними суб'єктами господарювання з різними формами власності й у різних статусах (бюджетна установа, неприбутковий заклад освіти, прибутковий заклад освіти). При цьому головним видом їхньої діяльності є освітня [6; 7; 8]. У зв'язку з цим стає надзвичайно актуальним упровадження економічних і управлінських підходів у діяльність закладу освіти.

Різка зміна ролі керівника закладу освіти, необхідність прийняття широкого кола управлінських рішень змушують звертати увагу не тільки на усталені педагогічні норми функціонування закладу освіти, а й на традиційні інструменти управління бізнесом. А отже, одним із завдань вчених-економістів і вчених-педагогів є наближення, адаптація й упровадження економічних інструментів управління та аналізу в повсякденну діяльність закладу освіти.

Актуальність статті зумовлена тим, що існуючі пострадянські (постіндустріальні) критерії успішності роботи освітнього закладу стають неефективними в умовах інформаційного суспільства та недостатні для повноцінної євроінтеграції освіти України у поствоєнний час.

Ми пропонуємо заміну, яка допоможе розкрити потенціал закладу освіти, його управлінців і педагогічного колективу, працювати на результат та надавати конкурентоспроможні освітні послуги високої якості.

Постановка завдання. Глобальним завданням цієї публікації є висвітлення основних засад трансформації економічної моделі освітніх закладів на шляху до автономії, ефективності, конкурентоспроможності. При цьому фундаментальні принципи економічного моделювання мають бути адаптованими до потреб освітньої сфери.

Відповідно до цього ми спершу змоделивали основні процеси бізнес-моделювання діяльності компанії, потім на основі даної схеми визначили закономірності формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти (на рівні керівників освітніх закладів, їхніх заступників, учнів і бать-

ків). Наступним кроком дослідження стало визначення впливу зовнішнього середовища й усіх груп зацікавлених сторін на економічну модель освітнього закладу. Були визначені джерела функціонування закладу освіти під час впровадження економічних підходів у його діяльності. За допомогою зіставлення процесів надання послуг, маркетингу, забезпечення конкурентоспроможності й обігу фінансів у системі бізнесу й освіти запропонована економічна модель функціонування закладу освіти, проаналізовані й аргументовані її основні компоненти.

Важливим завданням дослідження стало визначення ціннісної пропозиції освітнього закладу як основи його унікального бренду. Для цього використовувалися як теоретичні методи, так і емпіричні (напрацювання виконавців дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва» [9]).

Використовуючи аналіз теоретичних напрацювань та практичного досвіду педагогів-учасників щорічного Вернісажу-практикуму «Профорієнтація і підприємливість в освітньому процесі й управлінні закладом освіти: сучасний стан, перспективи і виклики» на базі КНЕУ [10], окреслюємо шляхи адаптаційної зміни процесів функціонування освітнього закладу з використанням економічних підходів.

Синтезуючи висновки розробників дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», слухачів курсів підвищення кваліфікації Університету менеджменту освіти НАПН України [11], виділяємо структуру авторської моделі формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти та схеми процесу інтеграції зусиль для створення економічної освітньої екосистеми.

Застосовуючи статистичний метод у підрахунку кількості учасників курсу тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти з теми: «Впровадження економічних підходів в управління закладами освіти» (в межах зазначеної вище науково-дослідної роботи) з 2016 по 2020 рр., визначаємо приблизну кількість готових до змін, проактивних керівників навчальних закладів і педагогів. Методом усного та письмового опитування з'ясуємо готовність управлінців-освітян до змін орієнтирів керівництва закладами освіти із застосуванням інструментів економіки й бізнесу, рівень якої можна пояснити цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.

Метод узагальнення дозволив схематично відобразити процесний підхід у бізнес-моделюванні діяльності компанії, щоб на його основі виокремити економічні процеси в закладі освіти. Оскільки необхідно було зіставити специфіку управлінських процесів у сфері бізнесу та освіти для адаптації досвіду першого до потреб другої, ми широко використовували компаративний метод, зокрема при порівнянні процесів виробництва / надання послуг, маркетингу, забезпечення конкурентоспроможності в бізнесі й у закладі освіти.

Результати. Для адаптаційної зміни процесів функціонування закладу освіти варто використовувати економічні підходи, що забезпечать формування якісного освітнього контенту, який відповідатиме мінливим умовам ринку освітніх послуг [13]. Економічна модель функціонування закладу освіти базується на класичній моделі підприємства, але з адаптацією під умови існування освітнього закладу. Структурними елементами моделі, поданої на рис. 1, є вхідні ресурси, власники й керівництво, процес надання послуг, продукт, клієнти, конкуренти.



Рисунок 1. Формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

На кожному з рівнів організації економічного середовища закладу освіти варто реалізовувати свої підходи й методи. Для керівників рекомендується, у першу чергу, дивитися на ввірений заклад освіти не з точки зору педагога, організатора, педагогічного управління, а як на економічну неприбуткову організацію, у якій є багато бізнес-процесів та яка має максимально ефективно функціонувати й використовувати виділені публічні (суспільні) кошти з державного і/чи місцевого бюджетів. Це допоможе розвивати економічне мислення, яке базується на простому, але життєво необхідному положенні: будь-який результат завжди має бути більшим за витрачені матеріальні, фінансові, інформаційні, часові ресурси. Якщо ж така рівність не забезпечується, то подібне рішення має бути відмінене або втілене в життя так, щоб зменшити затрати обмежених ресурсів.

На рівні заступників директорів досить кардинально розширюється коло обов'язків. На сьогодні вже недостатньо бути відповідальним і керувати тільки освітньою (навчально-виховною) діяльністю. Варто переходити на повний комплекс управління різними сферами: маркетингом освітнього закладу (інформаційна, іміджева політика, вступна кампанія), фінансовою (забезпечення такого стану, щоб коштів завжди вистачало на всі витрати в повному обсязі і в потрібний момент часу), управління людьми / персоналом (для формування ініціативної і самопідтримуючої команди, у якій запобігають моментам емоційного вигорання і спаду). Лише в такому разі можна говорити про впровадження реальної автономії й повноцінне управління всією освітньою системою.

Проте побудова ефективного внутрішнього механізму управління ще не гарантує успішного функціонування закладу освіти в цілому. Адже будь-який

заклад освіти суттєво залежить від зовнішнього середовища і впливу всіх груп зацікавлених сторін. Основними такими групами є інші заклади освіти різних рівнів (як відповідних, так і суміжних), клієнти (учні, батьки), бізнес як спонсори і як майбутні роботодавці для здобувачів освітніх послуг, із засновниками й органами влади у сфері освіти.

Між різними рівнями освіти має вибудовуватися сильна взаємодія й урівноваження освітніх програм, так, щоб забезпечити поступальний і безперервний процес навчання. Адже дитина, яка заходить у формальну систему освіти у 2 роки і виходить із неї молодою людиною 19–25 років, має чітко розуміти куди і як рухатися у дорослому житті, має вміти заробляти своїми вміннями, знаннями, бути фаховою й набути базових компетентностей (компетенцій у розумінні бізнесу).

Цей підхід означає, що не може бути прогалин у підходах, формах навчання на перетині освітніх рівнів. Наприклад: останній рік дитячого садочку співвідноситься з 1-м класом школи, 9 клас – із 1-м курсом коледжу, ЗП(ПТ)О. Закінчення 11 класу школи відкриває можливості для навчання на 1 курсі ЗВО чи протягом одного року – в ЗП(ПТ)О, ЗФПВО.

На сьогодні, як і в минулі роки, існує велика невідповідність між останніми класами ЗЗСО й першими місяцями навчання у ЗВО. Викладачі ЗВО витрачають значні ресурси для адаптації першокурсників замість того, щоб ефективно навчати їх профільним дисциплінам і формувати фахові навички.

Подібна ситуація виникає в період між 9-м класом і 1-м роком навчання ЗПТО. З тією відмінністю, що в системі професійної освіти часто працюють уже над відновленням мотивації учня й намаганням направити його в доросле життя – тому, що молода людина не вписувалася у класичні схеми навчання шкіл.

Концепція Нової української школи передбачає повну злагодженість освітніх рівнів, але залишається відкритим питання, чи всі учасники освітнього процесу зможуть втілити це завдання в життя.



Рисунок 2. Інтеграція зусиль для формування економічної освітньої екосистеми

Джерело: авторська розробка.

У взаємодії з ринком освітніх послуг у фокусі мають бути два ключові питання: по-перше, розуміння, чого саме хоче здобувач освітніх послуг, його батьки; по-друге, чітка відповідь, на що саме громада має виділяти кошти із суспільного бюджету, призначені для фінансування освітнього закладу.

Щодо першого: наповнення освітніх програм не може бути однотипним з року в рік. Навпаки, воно має бути гнучким, актуальним для сучасних запитів молоді. І самі вчителі, викладачі також мають бути сучасними, затребуваними у своїх предметах.

Щодо другої позиції: має постійно підтверджуватися цінність освітньої послуги для клієнта, громади (міської, сільської, районної, обласної чи загальнодержавної), необхідне пояснення, чому саме так витрачаються бюджетні кошти і на які саме напрями підготовки вони мають виділятися, щоб від цього виграла більшість громади.

Піднесення у статусі керівника закладу освіти відкриває можливості для більшої маневреності у взаємодії з бізнесом, адже обидві сторони вільні у прийнятті своїх рішень для пошуку взаємовигідних пропозицій. Для бізнесу, у першу чергу, заклади освіти цікаві з точки зору роботодавця й можливості швидко знайти працівників. Це взаємодія у вимірі ринку праці. І якщо заклад освіти зможе задовольнити в повній мірі запити на підготовку фахівця, то підтримка з боку бізнесу забезпечена. Якщо ж ні, то діалог не відбудеться. Бізнесу буде простіше й навіть дешевше самому підготувати фахівця, аніж когось перевчити. На можливість такої альтернативи варто постійно зважати й керівнику закладу освіти.

Ще одним джерелом взаємодії з бізнесом є надання послуг посередництва під час пошуку працівників (надання послуг найму працівників у контексті ринку праці). Адже заклад освіти, особливо ЗПТО, ЗВО, ЗФПВО, має практично готових і мотивованих працівників. І є можливість для тестування й пошуку необхідного працівника.

Щодо держави, то принциповим є забезпечення прозорих правил гри (нормативно-законодавчої системи), які будуть визначати працюючі механізми для всіх учасників освітнього процесу й зацікавлених сторін. У зв'язку з цим виникає потреба у забезпеченні внутрішньої й зовнішньої безпеки. Для поствоєнної України це особливо актуально.

Фундамент будь-якої автономії освітнього закладу – запровадження повнофункціональної економічної моделі його діяльності – не був досі закладений, і це навіть не планувалося. Така пострадянська концепція діяльності освітньої системи не дозволяла розглядати навчальні заклади як повноцінні суб'єкти господарювання, суб'єкти економіки. Навіть у науковому розрізі всі дослідження з менеджменту навчальних закладів розглядалися в педагогічних науках, а не в економічних.

На нашу думку, така позиція на сьогодні призвела до самоізоляції освітньої системи й різних рівнів освіти, які тривалий час існували у відмінних принци-

пах нормативно-правового поля. Сама ідея впровадження бізнес-підходів у діяльність закладу освіти сприймається насторожено й відсторонено.

Серед аргументів, якими обґрунтовується неможливість впровадження традиційних для економічного середовища управлінських інструментів: невідповідність директорів, різність сфер бізнесу й освіти, відмінності в ментальності тощо. Проте такі аргументи не витримують перевірки практикою. Ще до прийняття нового Закону України «Про освіту» існували вхідні ресурси, процеси надання освітніх послуг, описуваний результат, були всі основні складові бізнес-моделі.

Єдине, чого не було в закладів освіти, – самостійність у прийнятті більшості рішень, що й заважало розглядати освітні заклади як повноцінні господарські суб'єкти.

У процесі реалізації дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», затвердженої Наказом МОН України № 1221 від 07.10.2016 [9], було запропоновано і проведено курс тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти з теми: «Упровадження економічних підходів в управління закладами освіти». Протягом 2017–2019 рр. було охоплено 1225 учасників тренінгів з усіх областей України (табл. 1). Учасникам було запропоновано загальні теоретичні основи розуміння підприємництва, засади внутрішнього й зовнішнього середовища формування компетентності підприємливості, основи побудови економічної моделі [10; 11; 12].

У процесі обговорення даних питань виявлено неготовність багатьох управлінців-освітян до змін орієнтирів керівництва закладами освіти із застосуванням інструментів економіки й бізнесу. Її можна пояснити цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.

Об'єктивні спричинені тим, що в умовах індустріальної економіки (радянська й пострадянська доба), управління освітнім закладом було загнано в тісні рамки ідеології. Випадання з системи шляхом новаторства не тільки не заохочувалося, а й могло мати негативні наслідки і для управлінця, і для освітнього закладу в цілому. У соціалістичній системі абсолютизувалася позиція держави, й у поєднанні з низькою вартістю людини як особистості це породжувало тоталітарну педагогіку й відповідний тип управління у сфері освіти.

Серед *суб'єктивних* чинників несприйняття освітніх змін варто виділити: неготовність освітніх менеджерів до швидких змін; відсутність дієвих інструментів адаптації закладів освіти до реформ; законодавчі колізії та їхні наслідки; нерозуміння освітянами і представниками бізнес-спільноти один одного; різність принципів і підходів в освітній і бізнесовій сферах.

Економічна модель для бізнесу означає опис механізмів отримання доходів і формування прибутку від своєї господарської діяльності, від задоволення клієнтських запитів. Бізнес-модель дає відповідь на питання: яким чином компанія буде функціонувати, звідки вона отримуватиме кошти для здійснення всіх необхідних процесів, кому і як буде продавати свої товари і послуги, яким чином

отримуватиме кошти від клієнтів, як саме буде сформовано прибуток й забезпечено довгострокове функціонування підприємства.

Таблиця 1

ОХОПЛЕННЯ ОСВІТЯН ЗАХОДАМИ В МЕЖАХ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ «РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Область	2016	2017	2018	2019	Загалом
Вінницька	–	–	–	41	41
Донецька	–	–	20	16	36
Закарпатська	70	50	60	–	180
Київ	–	–	24	9	33
Київська	–	72	–	350	422
Кіровоградська	–	15	4	62	81
Луганська	–	–	18	23	41
Львівська	10	40	100	38	188
Миколаївська	–	2	–	–	2
Полтавська	–	–	4	–	4
Сумська	–	–	–	45	45
Тернопільська	–	28	50	–	78
Херсонська	–	3	–	–	3
Черкаська	–	–	4	–	4
Чернівецька	–	30	35	2	67
Загалом	80	240	319	586	1,225

Джерело: авторська аналітика.

Спрощено економічну модель бізнесової організації можна подати у такому вигляді, як на рис. 3. Дана модель відображає спрощений процесний підхід Г – Т – Г (гроші – товар – гроші).

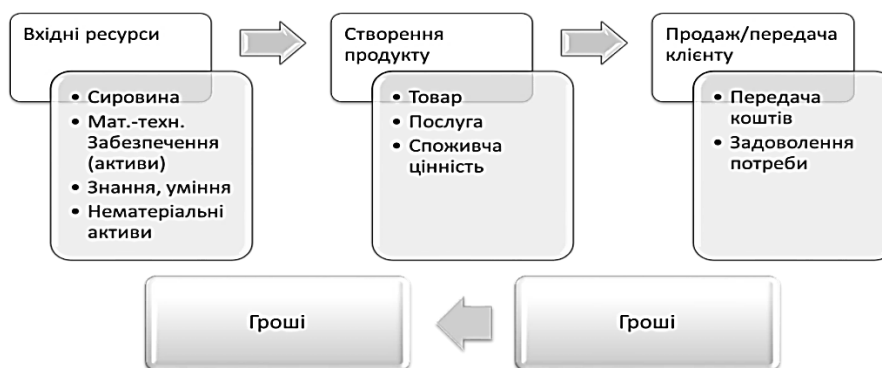


Рисунок 3. Процесний підхід у бізнес-моделюванні діяльності компанії

Джерело: авторське узагальнення.

Якщо ж говорити про заклад освіти, то напряму бізнесова модель там не може бути застосована, оскільки основна мета здійснення освітньої діяльності й виконання соціального замовлення – підготовка фахових працівників і сталий розвиток усього суспільства. Проте впровадження бізнес-підходів і розуміння їх для закладів освіти дуже важливе.

На рис. 4–7 представлено зіставлення процесів у бізнесі й у закладах освіти.

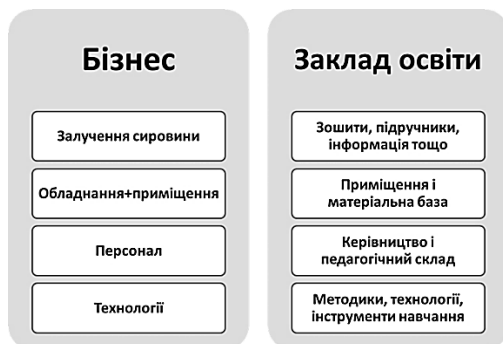


Рисунок 4. Зіставлення процесів виробництва / надання послуг у бізнесі і в закладі освіти



Рисунок 5. Зіставлення процесів маркетингу у бізнесі й закладі освіти



Рисунок 6. Зіставлення процесів забезпечення конкурентоспроможності у бізнесі й закладі освіти

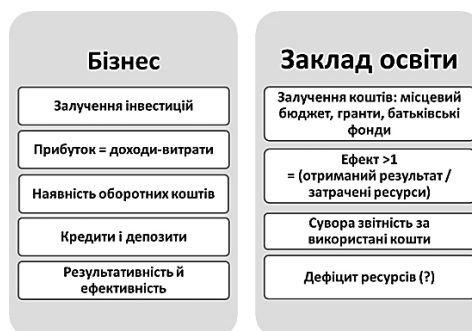


Рисунок 7. Зіставлення фінансової системи у бізнесі й закладі освіти

Джерело: авторська розробка.

Функціонування закладу освіти у разі впровадження економічних підходів забезпечуватиметься:

— наявністю фінансування як за рахунок державного бюджету, так і за рахунок додаткових освітніх послуг, грантових і благодійних коштів на капітальні витрати тощо;

- формуванням і підтримкою високого рівня матеріально-технічного забезпечення класів і приміщень закладів освіти;
- розвитком нематеріальних активів, зокрема, отриманням авторських прав на навчальні програми, методичні розробки;
- забезпеченням на достатньому рівні наявності поточних матеріалів для організації освітнього процесу: підручників, канцелярії, розхідних матеріалів тощо;
- поширенням закладом освіти інформації серед усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) про наявний рівень якості освітніх послуг. Воно відбувається як через традиційні інформаційні канали (ЗМІ, Інтернет, соціальні мережі), так і через механізми співпраці із закладами вищої, професійної освіти, органами державної влади й місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом тощо;
- конкуренцією у площині якості надання освітніх послуг і формування необхідного комплексу умов для отримання освіти між іншими закладами України і світу, дистанційною освітою.

На основі узагальнення всіх описаних вище підходів можемо запропонувати авторську економічну модель закладу освіти (рис. 8).



Рисунок 8. Економічна модель функціонування закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

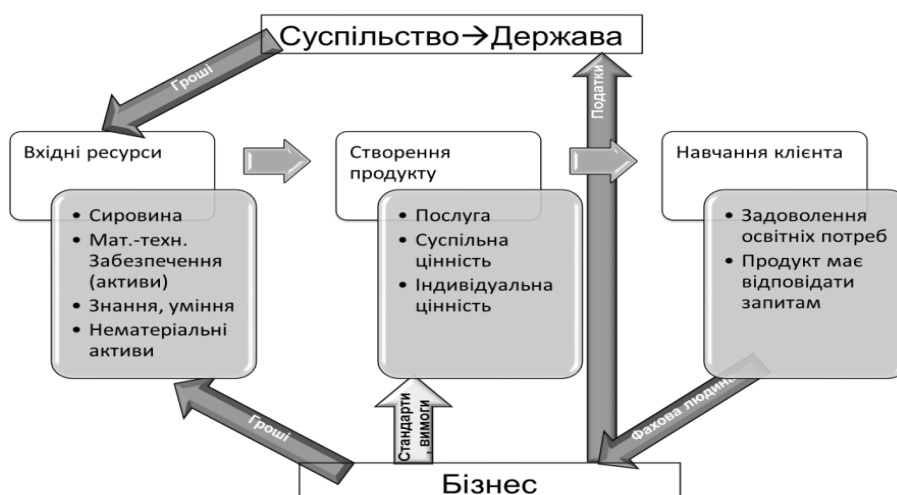


Рисунок 9. Процесний підхід до організації продуктово-фінансових потоків закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

Подана на рис. 9 схема ілюструє процесний підхід до організації продуктово-фінансових потоків закладу освіти. Отримуючи від громади, держави та партнерів зі сфери бізнесу певний набір вхідних ресурсів (сировину, матеріально-технічні й нематеріальні активи, знання й уміння), освітній заклад продукує певну послугу, яка має індивідуальну й суспільну цінність. У результаті цього кінцевий освітній продукт (навчання учня чи студента, який розглядається як клієнт закладу освіти) відповідає запитам майбутніх роботодавців і водночас задовольняє потреби клієнтів у навчанні.

Найголовнішою частиною всієї економічної моделі закладу освіти є його клієнти. Наприклад, основними групами клієнтів ЗЗО виступають:

— учні – безпосередні отримувачі освітніх послуг, які мають власні потреби, бачення свого особистісного й фахового розвитку. Учні можуть змінювати свою думку щодо отриманої якості освітніх послуг, доцільність продовження навчання в даному закладі освіти, що впливає як на наповненість ЗО, так і його фінансовий стан, рівень впізнаваності бренду, імідж, перспективність;

— батьки, опікуни, рідні – непрямі клієнти, оскільки вони не отримують освітні послуги, але оплачують їх (за рахунок механізму сплати податків) за своїх дітей і рідних, а також впливають на вибір закладу освіти;

— бізнес, роботодавці – ще одна категорія непрямих клієнтів ЗО. На них у закладах освіти часто дивляться як на джерела фінансових ресурсів і спонсорської / благодійної допомоги. Проте бізнес для закладів освіти є основним споживачем підготовлених кадрів (їхня підготовка починається зі школи). Також роботодавці, компанії можуть ставати джерелом практичного досвіду і драйвером профорієнтаційної роботи.

Окреме місце в економічній моделі займає бачення продукту школи в економічному розумінні – як результату діяльності організації, який може бути відчужений і переданий клієнту за матеріальну винагороду. Часто як результат діяльності закладів освіти сприймається випускник (для 92–95% директорів шкіл, як показали результати усних опитувань, учень досі є «сировиною»), рівень його знань, успішності, реалізованості, результати ЗНО, подекуди атестат, сертифікати тощо. Проте всі ці позиції не є власністю закладу освіти на момент передачі клієнту і не можуть отримати фінансову оцінку.

Продуктом школи є урок (для закладів середньої освіти), освітні програми (для закладів професійної і вищої освіти), під час упровадження яких відбувається передача знань, формується освітнє середовище для становлення компетентностей освіченої й фахової особистості.

Ціннісна пропозиція для закладу професійної освіти обґрунтовується на основі таких питань: Чому Ви маєте бути? Що Ви несете своїм клієнтам / учневі, батькам, бізнесу? Які вигоди від Вашої освітньої діяльності має місцева громада, органи влади? Що станеться, якщо Ви зникнете?

На базі ціннісної пропозиції водночас формується бренд закладу освіти як унікального надавача освітніх послуг (за аналогією до унікальної торгової пропозиції у сфері бізнесу), який здатен якісно задовольнити запити споживачів, запропонувати їм переваги в навчанні, відсутні в більшості конкурентів.

Висновки. Підсумовуючи сказане, можемо стверджувати, що впровадження економічних підходів в систему освіти й перетворення освітніх закладів на повноцінні економічні суб'єкти перебувають в активній фазі. Триває пошук механізмів такої трансформації. Але варто вже сьогодні займатися даним питанням і почати систематично розглядати заклад освіти з економічної точки зору, а не тільки з педагогічної й господарської.

Важливо переконливо донести до керівників закладів освіти те, що формування й удосконалення економічної моделі освітнього закладу не є якимось перетворенням його на бізнес-структуру. Без ефективного з економічної позиції управління навряд чи можлива фінансова й організаційна автономія закладу освіти, передбачена чинним законодавством України. Євроінтеграція української освіти передбачає конкурентоспроможність та ефективність діяльності кожного освітнього закладу, починаючи зі школи й закінчуючи університетом чи академією.

Для того щоб розпочати масовий процес удосконалення економічних моделей закладів освіти на рівні державної програми у повоєнний час, потрібен детальний аналіз стану їхньої економічної діяльності сьогодні. Для цього рекомендується застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, VRIO-аналізу та інших аналітичних інструментів [13].

Найбільш універсальним і дієвим методом вважаємо SWOT-аналіз, який широко й результативно використовувався автором дослідження на тренінгах для освітян у межах дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою: «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва». Цей метод дозволяє напрацювати тактичні та стратегічні кроки на основі аналізу поточного стану внутрішнього середовища, у співставленні із зовнішніми можливостями й загрозами [14].

Детальне вивчення зовнішнього середовища й факторів його впливу на економічну модель освітнього закладу можливе за допомогою PEST-аналізу. Стратегічні ключові ресурси, необхідні для трансформації економічної моделі, визначаються VRIO-аналізом [15].

Наступним кроком після діагностики стану економічної діяльності закладів освіти стане пошук шляхів удосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем. У післявоєнний час, як ніколи, їм буде необхідна підтримка батьків як непрямих клієнтів, бізнесу (майбутніх роботодавців сьогоднішніх учнів), громадських організацій. Формування і просування власного бренду забезпечить українським освітянам конкурентоспроможність у процесі євроінтеграції всієї освітньої системи.

Забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти на регіональному, всеукраїнському й міжнародному рівнях стає одним із ключових завдань трансформації економічної моделі ЗО. Це насамперед стосується закладів вищої освіти, оскільки після війни прогнозується ще більша відкритість європейських освітніх закладів для українських студентів. Г. Пурій і М. Кузнецова слушно зауважують, що «забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти можливе лише за наявності об'єктивної інформації про динаміку внутрішніх процесів у навчальному закладі та за умови максимального врахування впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність» [16]. Економічне середовище, безумовно, впливає на динаміку вказаних процесів та є місцем взаємодії системи ЗВО з прямими й непрямими клієнтами, громадськістю й бізнесом.

Налагодження економічних процесів у кожному конкретному закладі освіти потребує подальших досліджень інструментарію освітнього підприємництва, шляхів адаптації конкретних бізнес-підходів до потреб освітньої сфери. Саме від цього залежить ефективність діяльності кожного закладу освіти як економічно автономного суб'єкта.

Література

1. Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 15.10.2022).
2. Caplan B. Economic Models of Education: A Typology for Future Reference. Econlog. URL: https://www.econlib.org/archives/2012/10/economic_models_1.html (дата звернення 15.10.2022).
3. Paulson M. B., Toutkoushian R. K. Economic Models and Policy Analysis in Higher Education: A Diagrammatic Exposition. Higher Education: handbook of theory and research. 2008. Volume XXIII. P. 1–48.
4. Elgar E. Economic Principles for Education. Theory and Evidence. Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/economic-principles-for-education-9781840644449.html> (дата звернення 15.10.2022).
5. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти: колективна монографія / [за заг. ред. Лук'яненка Д. Г., Антонюк Л. Л.]. Київ: КНЕУ, 2018. 531 с.
6. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 15.10.2022).
7. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 15.10.2022).

8. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019 р. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19/print> (дата звернення 15.10.2022).
9. Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою: «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва». Інститут модернізації змісту освіти. URL: <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/doslidno-eksperymental-na-robota-vseukrainskoho-rivnia-za-temoiu-rozvytok-biznes-osvity-v-ukraini-iak-element-derzhavnoi-polityky-spriannya-rozvytku-pidpriemnytstva/> (дата звернення 15.10.2022).
10. V Всеукраїнський вернісаж-практикум. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/events/5_vseukr-versinash_22/ (дата звернення 15.10.2022).
11. VIII Всеукраїнський бізнес-турнір «Стратегія фірми-2021». Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/news_main/gaergaeg/ (дата звернення 15.10.2022).
12. Паздрій В. Я. Використання економічних симулятивних технологій навчання в освітньому процесі закладу професійної (професійно-технічної) освіти: спецкурс для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів професійної освіти. Київ: Національна академія педагогічних наук України, 2021. 25 с.
13. Паздрій В. Я. Використання аналітичних бізнес-інструментів у закладі освіти. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30653/Sedu_19_44_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 15.10.2022).
14. Паздрій В. Я. Використання SWOT-аналізу в закладах освіти як елемент формування підприємницького середовища. URL: <https://www.ibe.co.ua/forum/sekiya-1/pazdriy-v-vikoristannya-swot-analizu-u-zakladah-osviti-yak-element-formuvannya-pidpriemnickogo-seredovishcha> (дата звернення 15.10.2022).
15. Наливайко А. П. Стратегія підприємства. К.: КНЕУ, 2016. 485 с.
16. Пурій Г. М., Кузнецова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення Економіка та держава. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.150.

References

1. Proiekt planu vidnovlennia Ukrainy. [The draft plan for the recovery of Ukraine.]. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky» (2022). <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].
2. Caplan, B. Economic Models of Education: A Typology for Future Reference. *Econlog*. URL: https://www.econlib.org/archives/2012/10/economic_models_1.html (accessed 15.10.2022).
3. Paulson, M. B., and Toutkoushian, R. K. "Economic Models and Policy Analysis in Higher Education: A Diagrammatic Exposition". *Higher Education: handbook of theory and research* Vol. XXIII (2008): 1–48.
4. Elgar, E. *Economic Principles for Education. Theory and Evidence*. Edward Elgar Publishing (2000). <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/economic-principles-for-education-9781840644449.html> (accessed 15.10.2022).
5. Lukianenko, D. H., Antoniuk, L. L. (ed.) *Konkurentni modeli upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity*. [Competitive models of higher education quality management]. Kyiv: KNEU, 2018 [in Ukrainian].

6. Pro osvitu: Zakon Ukrainy [About education. Law of Ukraine] № 2145-VIII 05.09.2017. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

7. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [About complete general secondary education. Law of Ukraine]. № 463-IX 16.01.2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

8. Pro fakhovu peredvyshchu osvitu: Zakon Ukrainy [About professional preliminary education. Law of Ukraine] № 2745-VIII 06.06.2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19/print> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

9. Doslidno-eksperymentalna robota vseukrainskoho rivnia za temoiu: «Rozvytok biznes-osvity v Ukraini yak element derzhavnoi polityky spriannia rozvytku pidpriemnytstva». [Research and experimental work at the all-Ukrainian level on the topic: "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting the development of entrepreneurship."]. Instytut modernizatsii zmistu osvity. <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/doslidno-eksperymental-na-robota-vseukrains-koho-rivnia-za-temoiu-rozvytok-biznes-osvity-v-ukraini-iak-element-derzhavnoi-polityky-spriannia-rozvytku-pidpriemnytstva/> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

10. V Vseukrainskyi vernisazh-praktykum. [V All-Ukrainian vernissage-workshop.]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. https://kneu.edu.ua/ua/events/5_vseukr_versinash_22/ (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

11. VIII Vseukrainskyi biznes-turnir «Stratehiia firmy-2021». [VIII All-Ukrainian business tournament "Company Strategy-2021"]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. https://kneu.edu.ua/ua/news_main/gaergaeg/ (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

12. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia ekonomichnykh symuliatyvnykh tekhnolohii navchannia v osvitnomu protsesi zakladu profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity: spetskurs dlia slukhachiv kursiv pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh ta pedahohichnykh kadriv profesiinoi osvity. [The use of economic simulation learning technologies in the educational process of a professional (vocational and technical) education institution: a special course for students of advanced training courses for managerial and pedagogical staff of professional education]. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2021 [in Ukrainian].

13. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia analitychnykh biznes-instrumentiv u zakladi osvity. [Use of analytical business tools in an educational institution]. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30653/Sedu_19_44_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

14. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia SWOT-analizu v zakladakh osvity yak element formuvannia pidpriemnytskoho seredovishcha. [The use of SWOT analysis in educational institutions as an element of the formation of the entrepreneurial environment] / В. Я. Паздрій. URL: <https://www.ibe.co.ua/forum/sekciya-1/pazdriy-v-vikoristannya-swot-analizu-u-zakladah-osviti-yak-element-formuvannya-pidpriemnickogo-seredovishcha> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

15. Nalivayko, A. P. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kyiv: KNEU, 2016 [in Ukrainian].

16. Purii, H. M., and Kuznetsova, M. B. Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity: sutnist ta osnovni faktory yii zabezpechennia. [“Competitiveness of higher education institutions: the essence and main factors of its support”]. *Economy and the state* 10 (2022): 151-154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.150 [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC MODEL OF THE FUNCTIONING OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE POST- WAR TIMES

Vitalii Pazdrii

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0001-5713-282X

Abstract. The article analyzes the economic model of an educational institution and possible ways of its transformation in the context of post-war European integration. The author's economic model was developed on the basis of the classic enterprise model, with adaptation to the conditions of existence of an educational institution. The main economic processes in business and educational institutions (production/providing services, marketing, ensuring competitiveness, organization of the financial system) are compared. It is shown how the efforts of educators, the state, the market and business should be integrated to form an economic educational ecosystem. The essence of the educational institution's value proposition as the basis of its unique brand has been determined. The ways of adaptive change in the functioning of the educational institution using economic approaches are outlined. A complex of analytical business tools for diagnosing economic models of the functioning of educational institutions is proposed. In particular, the choice of analytical tools for a detailed analysis of the state of economic activity of modern educational institutions is substantiated. The use of SWOT analysis, PEST analysis, VRIO analysis and other analytical tools of strategic analysis is recommended.

Based on the experience of approbation of analytical tools at trainings for educators within the framework of research and experimental work at the all-Ukrainian level on the topic: "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting the development of entrepreneurship", the application of SWOT analysis is highlighted, which allows to work out tactical and strategic steps of transformation business models of the educational institution. The need for a detailed study of the external environment and factors of its influence on the economic model of an educational institution using a PEST analysis is noted. Based on the diagnosis of the state of the economic model of the educational institution, it is possible to find ways to improve its interaction with the external environment. In the post-war period, the formation and promotion of one's own brand, which will provide Ukrainian educators with competitiveness in the process of European integration of the entire educational system, is becoming more relevant. Ensuring the competitiveness of an educational institution at the regional, all-Ukrainian, and international levels becomes one of the key tasks of transforming the economic model of educational institutions.

Keywords: economic model; educational establishment; educational ecosystem; economic environment; process approach; business modeling.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2022

УДК 005.7+330.3/[796.01+796.06](796.8)

JEL Classification C52, L83, O31

DOI 10.33111/sedu.2022.51.092.106

Смирнов Євген Валерійович***Смирнов Євген Євгенович******ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
(НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ КАРАТЕ)**

Анотація. У статті на основі теоретичного та ретроспективного аналізу, узагальнення науково-методичної літератури, спортивної статистики та аналітики представлено результати дослідження наявного стану та перспектив впровадження інноваційних бізнес-моделей в екосистему спортивного менеджменту в Україні. За матеріалами емпіричних досліджень проаналізована чинна бізнес-модель, запропонована релевантна методика та класифікація інноваційних інструментів підвищення ефективності проведення спортивних змагань на основі шестифакторної функціональної моделі. Ґрунтовний аналіз досягнень українського спорту, а також мотивації спортсменів дозволили зробити висновок про відсутність актуальної системи та методології оцінки економічної ефективності спортивної результативності. Основні здобутки дослідження полягають у пропонуванні нової концептуальної моделі оцінки сучасних підходів для забезпечення ефективного проведення спортивних заходів в Україні.

Ключові слова: комерціалізація спорту; економічні інструменти розвитку спорту; модель управління спортом; ефективність спортивних заходів; методика оцінки спортивних результатів; екосистема спортивного менеджменту в Україні.

Вступ. Динамічний, бурхливий і турбулентний розвиток векторів глобалізації в світовій спільноті висуває та диктує серйозні вимоги не тільки до політико-економічних принципів побудови постіндустріальних суспільств, але й до соціально-культурних особливостей становлення певних національних груп на мікро-, мезо- та макрорівні. Однією з сучасних таких характеристик є відношення національних екосистем до спорту. При цьому важливо зауважити, що попри різний рівень і диференційоване ставлення до спорту різних етнічних спільнот, расових груп, національних меншин, представників мультинаціональних держав (США, Німеччина, Франція та ін.), всі вони єдині у своїй думці, що спорт – необхідна та іманентна частина сучасного життя та існування людини, а отже й засада формування державних політик і економік. Але спорт в більш широкому розумінні як

* Смирнов Євген Валерійович – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-4869-182X, yevhen.smyrnov.3@kneu.ua

** Смирнов Євген Євгенович – магістр міжнародного бізнесу, магістр фізичної культури та спорту, аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-9871-5981, yevhen.smyrnov@kneu.ua

об'єкт спортивного менеджменту має власні рівні: прошарок фізичної культури, рух масового спорту та спорт високих досягнень (професійний спорт). І якщо перші два рівні існують майже об'єктивно в кожному соціумі, то спорт високих досягнень (як наприклад, освіта) є показником і індикатором загального добробуту країни та досягнення нею високого стану розвитку соціально-економічних відносин і продуктивних сил. Внаслідок цього існуючі диспропорції розвитку національних спортивних екосистем призводять до того, що наздоганяючи суб'єкти повинні та змушені використовувати досвід і найкращі практики лідерів-інноваторів спортивного ринку: НОК, федерацій, спортивних клубів, а також окремих спортсменів (семінари, спортивні табори та ін.). Неодмінною частиною цього триваючого процесу є застосування в практиці спортивного менеджменту провідних практик, підходів в плануванні, організації та безпосередньо проведенні спортивних змагань. Поступова підготовка та перехід світу до шостого технологічного укладу спонукає спортивну складову до власного реінжинірингу, переосмислення існуючого стану, а також бенчмаркінгу стосовно до конкурентоспроможних прикладів менеджменту спортивних заходів. Перед організаторами спортивних змагань, зокрема в Україні, постає велика проблема, як в умовах обмеженості фінансових ресурсів, застарілої матеріально-технічної бази, відсутності реальних лідерів в особі керівництва окремих федерацій або спортсменів змусити розвиватися масовий спорт і спорт високих досягнень, безумовною частиною якого є інфраструктура забезпечення спортивних заходів, що впливає на бізнес-моделі організації спортивних змагань, сприяючи додатковій монетизації спорту.

Постановка завдання. Основні надбання та дослідження в сфері спорту, а також в напрямі теоретико-методичних і прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті належать українським науковцям, таким як Ю. Мічуда, В. Білогур, С. Разумовський, О. Кириленко, О. Задорожна, Ю. Леонова, Т. Дорофєєва, Н. Нерода, С. Нікітенко, Т. Кропивницька, К. Краснянський, О. Брикульський, А. Ціпов'яз, В. Бондаренко та інші. Разом з тим ця тема знайшла відгук у наукових працях зарубіжних дослідників: Alexander R., Bairner A., Crouhy M., Galai D., Mark R., Damodaram A., Jarvie G., Maguire J.

Мета статті полягає в узагальненні сучасного вітчизняного і зарубіжного досвіду найкращих, дієздатних і конкурентоспроможних практик планування, організації та проведення спортивних змагань, виділення актуальних тенденцій і проблем їх проведення, а також у пошуку потенційних можливих шляхів їх подолання та вирішення.

Інформаційною базою дослідження (базою практики) обрана Українська федерація карате (УФК) як єдиний офіційний представник світової організації карате World Karate Federation (WKF).

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні існуючих теоретичних та методичних положень, а також розробленні практичних рекомендацій з підвищення ефективності проведення спортивних змагань в Україні (на прикладі УФК) на основі впровадження передових технологій в їх планування, організацію і безпосередньо проведення спортивних заходів.

Найбільш вагомими результатами, що характеризують наукову новизну дослідження вважаємо:

— удосконалення змісту поняття «інноваційність» у спорті як передумови більш ефективного інструменту трансферу спортивних технологій і використання їх в процесі спортивних змагань;

— запропонування нової концептуальної моделі щодо оцінки сучасних підходів до забезпечення більш ефективного проведення спортивних заходів в Україні;

— доведення, що впровадження інноваційної моделі менеджменту в змаганнях карате дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність перед іншими видами спорту шляхом отримання економічного і соціального ефекту, підвищити їх прибутковість, інвестиційну привабливість, досягти сталого розвитку, а також буде сприяти створенню передумов реалізації стратегії розвитку спорту України до 2023 р. на інноваційних засадах, її модернізації та оновлення;

— запропонування заходів, які вирішуватимуть існуючі проблеми в підготовці та проведенні спортивних змагань, ураховуючи стратегічні цілі загального впорядкування екосистеми спорту в Україні.

Практична значущість роботи впливає з визначеної проблематики дослідження. Відповідно до Стратегії розвитку спорту і фізичної активності в Україні до 2032 р. визначені кроки для досягнення цілей, а також ключові КРІ щодо стимулювання розвитку індустрії спорту.

Першочергову роль тут має відігравати держава в особі регулятора спортивного ринку, а також безпосередньо профільні федерації, які мають сприяти проведенню спортивних подій і змагань європейського та світового масштабу, що безумовно буде слугувати поштовхом для розвитку суміжних галузей і економіки взагалі. Як наслідок, це приведе до розвитку загальної інфраструктури спорту як неодмінного елемента його комерційної бізнес-моделі. Урахування пропозицій представленого науково-прикладного дослідження дасть змогу підняти рівень спортивних змагань на принципово новий, якісний рівень і збільшити інформаційну привабливість, ефективність і комерціалізацію спортивної сфери як основної визначальної складової спортивного менеджменту.

Актуальність запропонованого теоретико-прикладного дослідження було продиктовано невідкладністю цілеспрямованого, свідомого і результативного розвитку сфери та індустрії спорту високих досягнень, напряму професійного спорту та масового спортивного руху в Україні. Для розуміння шляху, яким варто і необхідно рухатися, щоб вітчизняний спорт набув другого дихання, і разом з цим як можливо комерціалізувати спорт, як елемент сфери послуг, потрібно проаналізувати ситуацію в спортивній сфері.

Для забезпечення мети та поставлених завдань дослідження сучасних підходів у проведенні змагань з карате нами використано методи теоретичного аналізу та узагальнення опублікованих даних (статті, монографії, нормативні та підзаконні акти, підручники, матеріали конференції, архів Української федерації карате тощо), спортивної статистики та аналітики мережі Інтернет і документальних матеріалів.

Для узагальнення отриманих результатів також застосовувалися методи абстракції та синтезу, порівняння та аналогії (міжнародного та національного рівня), а також системний підхід, де фактори впливу розглядалися як складові єдиної екосистеми. Для ретроспективного аналізу ефективності та результативності проведення змагань під егідою УФК нами запропоновані методи емпіричного аналізу, а для формування фінальних висновків, резюме та пропозицій запропонований метод індукції, який дозволив одержати загальний висновок на основі аналізу окремих фактів, що, в свою чергу, знайшло відображення в структурно-логічному алгоритмі запропонованої методики.

Результати. Організація спортивних змагань є інтегрованим процесом, який потребує урахування множини складових і індикаторів. Аналіз літератури, інформаційних джерел і статистики сприяв ідентифікації їх ієрархії, яка диференціюється за показниками провідними та додатковими [1]. Цей підхід ґрунтується на значущості показників ефективності організації та проведення спортивних змагань. Усталені чинники, які безапеляційно мають бути наявними на всіх без винятку спортивних заходах із карате, та варіативні, які можуть бути вибірково використаними за необхідністю та можливістю, модифікованими, можуть використовуватися разом чи окремо залежно від бачення організаторів змагань.

Провідними вважаються індикатори ефективності організації спортивних заходів, без урахування яких неможливе априорі їх реалізація, наприклад: чіткий і зрозумілий регламент і порядок визначення переможця змагань, місце їх проведення тощо. Також індикатори і показники вказаної підгрупи повинні бути внесені до змісту положення про організацію змагань як основного нормативно-регламентного документу [2]. На противагу згаданим вище, другорядні індикатори та показники чинники можуть бути не обов'язково включеними до положення про організацію спортивних заходів. Разом з тим можна зауважити, що власне врахування додаткових показників і індикаторів може значно вдосконалити механізм оцінки економічної ефективності планування та організації спортивних змагань.

Інший методичний підхід, який нами застосований для формування ієрархії показників за змістом (значенням), дав можливість виокремити три класи індикаторів: управлінські (організаційно-управлінські, матеріально-технічні, кадрові), економічні (фінансові) та чинники залучення (інформаційні, нормативно-правові), що в свою чергу обґрунтовує появу і розвиток трьох компонентів, на які скеровані підготовчі та організаційні заходи організації спортивних змагань в умовах бізнес-моделі комерціалізації карате як олімпійського виду спорту. У такій моделі ми пропонуємо розширити ці групи до шести, які, з нашої точки зору, більш детально і прискіпливо характеризують і оцінюють ефективність спортивних змагань.

Як було вказано вище, інформаційною базою дослідження виступає Українська федерація карате (УФК). Це єдина в Україні федерація, яка представляє інтереси Міжнародної федерації карате (WKF), є членом олімпійської родини та,

відповідно, НОК України, а також носить статус національної федерації, потенційно об'єднуючи під своїм дахом усі стильові та альтернативні федерації карате в Україні, в тому числі міжнародні осередки.

Окреме місце нашого дослідження належить аналізу опитування, яке було проведене серед членів Української федерації карате, куди входять президенти спортивних клубів, тренери з карате, опікунські органи, виконавчі комітети УФК, секретаріат і люди, які безпосередньо пов'язані з розвитком карате в Україні та стояли у витоків її становлення не тільки як окремої дисципліни Олімпіади, а й одного з перших прикладів самодостатньої, автономної федерації нової формації, пропагуючи принципи прозорості, демократичності і навіть охлократії.

Специфіка розвитку менеджменту в спорті беззаперечно пов'язана з комерціалізацією як професійного, так і аматорського спорту не тільки на державному, а й на рівні спортивних федерацій, а також спортивних клубів. Актуальні умови економічного розвитку кардинально модифікували управлінські взаємовідносини у сфері професійного спорту, змістивши при цьому акценти в бік комерціалізації та монетизації. При цьому сталий процес трансформації моделей спортивного менеджменту вимагає формування принципово нових організаційно-правових форм, економічних принципів і засад їх функціонування.

Система управління спортом в Україні бере своє коріння від традиційної адміністративно-командної системи минулого СРСР, де вся вертикаль управління, зокрема й мотивації, ґрунтувалася на державному фінансуванні, а також виключно на патріотичних мотивах. Не останнім аспектом була боротьба між двома полярними системами США та СРСР, що додатково спонукало до досягнення високих результатів з боку вітчизняної влади з метою демонстрації переваги радянської системи підготовки атлетів і організації спортивних змагань. Недосконалість в системі організації та проведення спортивних змагань показала Олімпіада-80 у Москві, яка навіть з позицій організації носила половинчастий характер, враховуючи бойкот цього заходу провідними країнами світу. Це зайвий раз свідчить про те, що спорт в СРСР сприймався як частина ідеології та політики.

Отже, аналізуючи недоліки спортивного менеджменту в Україні, зокрема в частині організації та проведенні спортивних змагань, ми повинні проаналізувати передумови та складові організації, планування та проведення змагань за функціональною ознакою та запропонувати дієві, релевантні та ефективні механізми вдосконалення моделі проведення спортивних змагань в Україні на прикладі Української федерації карате.

Для більш ґрунтового вивчення запропонованих змін слід проаналізувати бізнес-модель забезпечення спортивного менеджменту в Україні. Відомі на сьогодні моделі організації професійного спорту в світі відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**ПРОВІДНІ БІЗНЕС- ТА СОЦІАЛЬНІ МОДЕЛІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СВІТІ
(ЗА ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ОЗНАКОЮ)**

Назва моделі	Пріоритети розвитку моделі управління	Основна візія
<i>Американська</i> (США, Великобританія, Австралія)	Інноваційний → Комерційний → Спортивний	Лідуюча система орієнтована на максимізацію отриманих прибутків
<i>Європейська</i> (Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Австрія, країни Східної Європи)	Змішаний → Спортивний → Комерційний	Досягнення високих спортивних результатів, яке спирається на фінансову підтримку
<i>Азійська</i> (Росія, Білорусь, Казахстан, Китай, Індія)	Традиційний → Політичний → Спортивний	Функціонує завдяки державній підтримці та з метою підтримання іміджу та елементу політики
<i>Перехідна</i> (переважно країни, що розвиваються: Латинська Америка, Африка, деякі пострадянські країни)	Копіювання інновацій → Обмеженні ресурси → Спортивні результати → Самоствердження	Орієнтація на досягнення можливих спортивних результатів відповідно до наявних фінансових ресурсів + адаптація існуючої матеріально-технічної бази до кращих світових практик

Джерело: складено Є. Є Смирновим.

Ураховуючи запропоновану класифікацію моделей спортивного менеджменту в світі, ми можемо зауважити, що основними її складовими є стратегічні пріоритети, ресурси та здатність до адаптації та генерації інноваційних елементів, які забезпечують перманентний розвиток спорту як невід'ємного елементу національної культури. Звідси можемо запропонувати відповідні управлінські моделі розвитку спортивного менеджменту в світі: модель інноваційного лідера, модель переслідувача, класична модель дуплікації, консервативно-традиційна модель розвитку (рис. 1).

Співвідношення елементів моделі інноваційного лідера побудоване за принципом «від стратегічних цілей» і передбачає пріоритетний розвиток і впровадження інновацій в умовах належного фінансування для отримання максимального прибутку. За моделлю розвитку «Переслідувач» передбачається також рух «від мети, цілі і завдань» з рівноцінним забезпеченням важливості досягнення максимальних спортивних результатів і орієнтацією на справедливе фінансове забезпечення. Модель класичної дуплікації розвитку, передбачаючи управління «від цілей», ґрунтується на позачерговому розвитку фінансової бази «від можливостей» з одночасним досягненням при цьому адекватних спортивних результатів. На відміну від попередніх трьох, консервативно-традиційна модель спортивного менеджменту будується не на засадах «від мети / цілі / завдань», а за аксіомою «від політики».

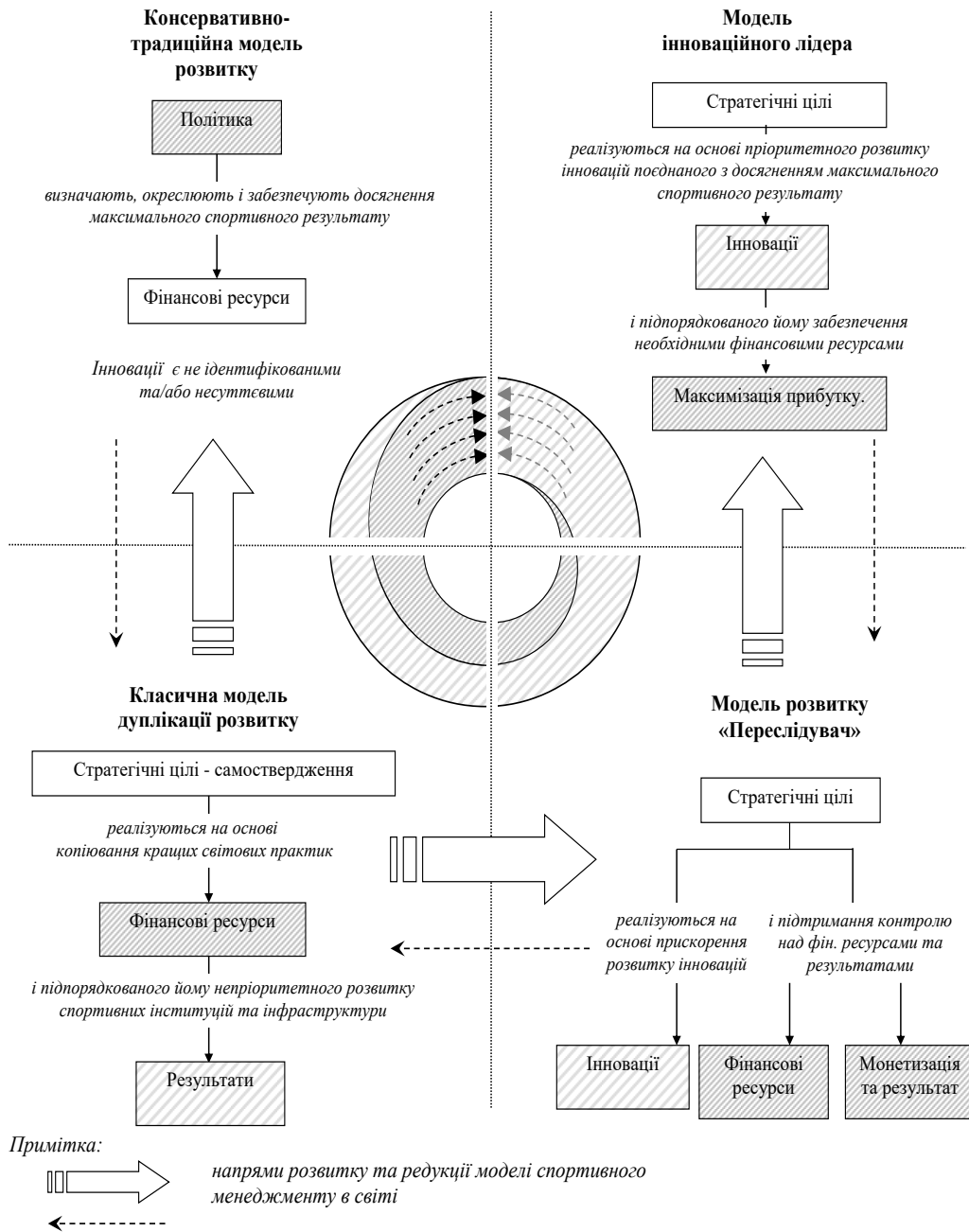


Рисунок 1. Інноваційні моделі спортивного менеджменту в світі

Джерело: запропоновано Є. Є. Смирновим.

Запропонований підхід у моделюванні ефективності спортивного менеджменту включає такі алгоритми, як визначення моделі управління спортом; аналіз використаної бізнес-моделі з цілями та можливостями країни (міністерства, федерації, клубу), що мають з ними корелювати; конструювання перспективної моделі спортивного менеджменту за критеріями стратегічної перспективи; реалізація запропонованих змін; модифікація та трансформація існуючої моделі відповідно до акцентів майбутньої моделі, що пропонується до реінжинірингу.

Детальне дослідження ефективності проведення змагань із щорічного календаря УКФ дало можливість визначити актуальну бізнес-модель запропонованих спортивних заходів. Це дозволить більш ясно зрозуміти наявні проблеми та обґрунтувати перспективні шляхи та реальні пропозиції щодо вдосконалення змагань з карате за допомогою інноваційного інструментарію та механізмів їх організації, планування та проведення (на прикладі Kyiv Open).

Оскільки на сьогодні не існує однозначного способу, методу чи варіанту оцінки ефективності функціонування бізнес-моделі, пропонуємо оцінити її за методом (матрицею) Остервальдера, більш відомого Business Model Canvas [3–4]. Цей підхід дозволяє, спираючись на дев'ять основних ключових елементів бізнесу, наочно описати діяльність компанії або певного процесу. Для цього використовуємо шаблон, наведений в табл. 2.

Таблиця 2

**АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ ПІД ЕГІДОЮ УКФ
ЗА МЕТОДОМ ОСТЕРВАЛЬДЕРА (НА ПРИКЛАДІ KYIV OPEN)**

Назва ключового елемента процесу	Реалізація в прикладній бізнес-моделі
Цільова аудиторія або споживчі сегменти	Спортсмени, батьки або родичі спортсменів, тренери, спортивні журналісти, працівники супутньої інфраструктури, представники інших спортивних федерацій, чиновники від спорту. Найбільш важливий сегмент – випадковий глядач
Ціннісні пропозиції	Для спортсменів – організація змагань високого рівня, для батьків – зони вболівальників, сервісу та відпочинку, для гостей – наявні VIP-зони, для глядачів – новизна, надійність, зручність
Канали збуту	Через інформаційну систему УКФ (Uventex), SMM в Facebook та Instagram, інформаційна підтримка завдяки тренерам. Найкращий канал – інформація через спортивні клуби. Перспективний канал – робота на міжнародному рівні
Взаємовідносини з клієнтами	Загальна позитивна оцінка від змагань, але з напрямками корекції сервісу та місця проведення. На сьогодні основні клієнти – спортсмени в особі тренерів. Інших стейкхолдерів пропонується залучати додатковими мотиваційними пакетами
Потоки надходження доходів	Основний дохід – стартові внески спортсменів. Додатково рекомендується пайові участі в інфраструктурі (кейтеринг, готелі, розважальна програма та ін.). Розвивається власна сувенірна продукція. Також очікується залучення ключових спонсорів для проведення турніру Kyiv Open
Ключові ресурси	На сьогодні потік доходів може бути збільшений за рахунок отримання доходів від продажу квитків для всіх відвідувачів і глядачів змагань, а також за рахунок пайової участі в додаткових сервісах на змаганнях + продаж прав на трансляції в Інтернеті чи ТБ

Закінчення табл. 2

Назва ключового елемента процесу	Реалізація в прикладній бізнес-моделі
Ключові види діяльності	Надання послуг з організації змагань, надання додаткових послуг (готелі, кейтеринг, партнерські програми, сувеніри)
Ключові партнери	Власники спортивної інфраструктури, спонсори та партнери, спортивні журналісти, медійні та VIP-персони
Структура витрат	Оренда майданчика проведення змагань (найвагоміша), оплата роботи суддів, оплата роботи медичних бригад, оренда додаткового обладнання

Джерело: узагальнено авторами за [5–8].

З 2009 р. УФК, враховуючи попередній досвід Української ліги карате (як правонаступника World Karate Federation), з моменту реєстрації намагалася стати на рейки автономності та самофінансування як неолімпійський вид спорту, спираючись тільки на допомогу Спортивного комітету України, який опікується неолімпійськими видами спорту. Пострадянська система ДЮСШ та ДСО, застаріла спортивна інфраструктура, архаїчна система управління, початковий стан розвитку спортивної індустрії – все це ще більше загострює антагоністичні протиріччя між намаганнями України зберегти за собою визначальну та керівну роль у забезпеченні існування спортивної сфери, одночасно неефективно розподіляючи обмежені ресурсні можливості. Відомо, що спорт, як і освіта та багато інших сфер суспільного життя фінансується за остаточним принципом. Саме ці фактори сприяли тому, що УФК одразу взяло за основоположний принцип – незалежність від державних фінансів, не дивлячись на те, що всі комерційні елементи спорту України працюють дуже неефективно: продаж права на трансляції поки не дуже розвинений, продаж квитків на змагання є не досить популярним, а українські медійні майданчики віддають перевагу трансляціям закордонних зірок і спортивним шоу. Але рівень світового спорту невпинно рухається вгору. З 2018 р. карате увійшло до олімпійської родини і, відповідно, вимоги до нього зростають як на світовому, так і на національному рівнях. Досвід останніх олімпіад доводить неефективність системи організації спорту в Україні, достатньо звернути увагу на кількість медалей і загальнокомандне місце (табл. 3).

Таблиця 3

ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ПОРІВНЯННЯ РОЗМІРІВ ПРИЗОВИХ УКРАЇНСЬКИХ ОЛІМПІЙЦІВ (ТИС. \$) ТА КІЛЬКОСТІ ЗАВОЙОВАНИХ МЕДАЛЕЙ ЗА ЧАС НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ (ЛІТНІ ОЛІМПІЙСЬКІ ІГРИ)

Олімпіада	Золото		Срібло		Бронза		Місце у медальному заліку
	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	
Атланта-1996	50	9	30	2	20	12	9
Сідней-2000	50	3	30	10	20	10	21

Закінчення табл. 3

Олімпіада	Золото		Срібло		Бронза		Місце у медальному заліку
	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	
Афіни-2004	100	8	70	5	50	9	13
Пекін-2008	100	7	70	5	50	15	12
Лондон-2012	125	6	80	5	55	9	14
Ріо-де-Жанейро-2016	125	2	80	5	55	4	31

Джерело: наведено за [9].

Якщо проаналізувати дані табл. 3, можна прослідкувати, що навіть поступове збільшення призових грошей не мотивує і не спонукає спортсменів до боротьби за призові місця і загальнокомандний залік. Очевидно, що проблема криється глибше і потребує однозначного вирішення. Самі ліцензії на олімпійські ігри незабаром стануть недосяжними для українських спортсменів. Але попри це, УФК своєю поступовою політикою та здоровим лобізмом змогла вибороти 2 олімпійські ліцензії для спортсменів в Токіо 2020 – Анжеліка Терлюга та Станіслав Горуна. Причому перспективи отримання медалей різного гатунку в них достатньо високі. Отже, найперша олімпіада для карате як олімпійського спорту може стати найуспішнішою, враховуючи складність системи олімпійського відбору та отримання ліцензій для участі в олімпіаді Токіо 2020. Це зайвий раз говорить про ефективність тренувань і виступів не тільки конкретних спортсменів, але й всієї федерації карате України в цілому як ефективної бізнес-екосистеми.

Властивість кожної екосистеми, зокрема й у спорті, полягає в тому, що в неї існує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Функціонування внутрішнього середовища вибудовується за правилами та принципами, які ми більшою мірою копіюємо з наших зарубіжних колег (ЕКФ, WKF) з врахуванням нашої національної особливості. Більше невирішених питань залишається в сфері зовнішнього середовища спортивної екосистеми, які не тільки не допомагають і не доповнюють внутрішнє, але й всіма силами гальмують і заважають розвитку УФК (до слова, це стосується не тільки окремо взятої федерації карате, але й інших федерацій, які намагаються внести посильний вклад в загальний результат України на світовій спортивній арені). За сутністю регулятор в особі міністерства має всіляко підтримувати та розвивати окремі види спорту, особливо з гарними перспективами.

У наших вітчизняних реаліях маємо прямо протилежну картину, коли регулятор створює несприятливі умови для рівноправного розвитку видів спорту, навіть на пропорційній основі, приділяючи фінансово більше уваги традиційним, «урожайним», видам спорту: біатлон, футбол, теніс, легка атлетика, бокс. Тобто це ті види спорту, де в Україні міцні позиції в світі завдяки топ-персонам чи клубам (національним збірним), які в свій час змогли довести власну перевагу на світовій

арені. Заради справедливості можемо зауважити, що індивідуальні спортсмени (теніс – Світоліна, бокс – Кличко, Усик, Ломаченко, легка атлетика, футбол – Шевченко, фехтування – Харлан, гімнастика – Верняєв, дзюдо – Білодід) тренуються переважно за межами України, завдячуючи власному таланту та винаймаючи при цьому для своєї підготовки зарубіжних спеціалістів (тренерів, медиків, фармацевтів, фізіотерапевтів, менеджерів тощо). Традиційно поширені футбол, баскетбол і біатлон спираються на матеріально-технічну базу, яка була закладена ще під час існування Радянського Союзу (бази «Тисовець», Національної збірної з футболу, спортивні баскетбольні майданчики).

Таким чином, за період отримання незалежності з 1991 р. українська спортивна система, як існуючий гібрид державного, приватного і громадського секторів, не спромоглася не те щоб збудувати нові спортивні споруди (спортивні бази та ін.), а й постійно перебуває на стадії стагнації, закриваючи ДЮСШ, спортивні коледжі та клуби. Але маємо такий факт: в Україні на сьогодні не існує жодного критого спортивного комплексу, який би відповідав міжнародним стандартам (включно з місцями та зручностями для людей з інвалідністю, зоною преси, фуд-зоною тощо) [10]. Київський палац спорту вже давно не розглядається як можливий майданчик для проведення сучасних змагань, оскільки потребує суттєвої реставрації та реновації. Марно навіть казати про те, що до останнього часу не існувало жодної стратегії чи програми розвитку спорту на різних рівнях (загальне здоров'я, причетність і престиж нації та формування моделей біхевіоризму).

Доцільно також зауважити, що масовий спорт, як основа формування та підтримки здоров'я нації – стоїть поза межами державної політики. Тому основне завдання держави на сьогодні полягає в перезавантаженні системи спорту та популяризації провідних фундаментальних принципів, які покладуть базис для розвитку спорту на найближчі роки. Але спорт як елемент державної культури, не може існувати окремо від інших сфер. Станом на 2019 р. Україна посідає 57 місце в рейтингу МВФ за рівнем ВВП (номінал) [11], але за рівнем ВВП за паритетом купівельної спроможності – 49 місце [12], за індексом щастя в 2009 р. – 95 місце з 143 можливих [13], за рейтингом здоров'я населення, за даними агентства Bloomberg, – 93 місце [14]. Звідси і стан спорту в Україні відображає загальне становище нашої країни серед світової спільноти.

Повертаючись до класичної моделі дуплікації розвитку (рис. 1), де увага фокусується на престижі країни та політичних амбіціях, можемо стверджувати, щоб запобігти редуції системи спортивного менеджменту Україна має використовувати свою власну, перехідну модель розвитку, яка має наблизити нас до квадранту «переслідувачів» (приватна форма існування федерації, автономне існування, самокупність, використання найкращих світових практик і інновацій, наздоганяючий рух за лідерами в світі). Цьому може сприяти загальна зміна стратегічних пріоритетів; орієнтація на масовість і обов'язковість спорту; раціональне використання фінансових ресурсів; підготовка кадрів в сфері спортивного менеджменту та додавання безумовних сучасних атрибутів у вигляді маркетингу, промоушену та SMM, додаткової сервісної інфраструктури, що буде генерувати грошові потоки, додаткову вартість та монетизувати спортивну галузь.

Висновки. На основі проведеного аналізу теоретичних, методичних і прикладних аспектів використання сучасного інструментарію забезпечення ефективного

проведення спортивних змагань з карате доведено важливість поєднання таких понять, як спортивний менеджмент та інновації, без яких неможливий рух вперед в сучасному бурхливому середовищі.

Вивчення емпіричного досвіду дозволило виділити та детально проаналізувати основні функціональні елементи в системі планування, організації та проведення змагань з карате, серед яких інформаційна, матеріально-технічна, економічна, кадрова, організаційно-управлінська і нормативно-правова складові.

Більш ніж десятирічна ретроспектива діяльності УФК з часів її заснування дозволила прослідкувати спортивне та економічне зростання федерації від часів окремої спортивної федерації до члена олімпійської родини та НОК. Ідентифікована вертикаль спортивного менеджменту УФК, визначена структура організації спортивних змагань з карате в Україні, а також на підставі стратегічних векторів розвитку спорту в Україні запропоновані моделі організації національного спорту, а також виокремлені основні завдання статистичних спостережень у сфері фізичної культури та спорту.

Результати нашого дослідження носять максимально релевантний характер, оскільки спираються на показники діяльності УФК, що дозволило виявити існуючі проблеми менеджменту в вітчизняній практиці організації спортивних змагань, до основних з яких належать: занедбаний стан матеріально-технічного забезпечення проведення змагань; слабка інформаційна підтримка на міжнародному рівні; низький стан розвитку супутньої інфраструктури та сервісів і додаткові розважальні події для глядачів на змаганнях. Невирішеним поки що залишається питання зацікавленості медійної підтримки в обмін на продаж прав на трансляцію, а також продаж квитків на змагання, навіть за мінімально можливою ціною.

Визначені та оцінені основні напрями ефективного розв'язання проблем у рамках застосування перспективних, сучасних підходів до організації спортивних змагань в Україні. На підставі деталізованого аналізу недоліків в системі сучасного інструментарію планування, організації та проведення змагань з карате в Україні узагальнено провідні бізнес- та соціальні моделі спортивного менеджменту в світі, а також запропоновані інноваційні моделі розвитку спортивного менеджменту на глобальному рівні з ідентифікацією України в цій екосистемі.

Одним із науково-прикладних здобутків вважаємо результати аналізу бізнес-моделі проведення спортивних змагань під егідою УФК за методом Остервальдера (на прикладі Kyiv Open). Дослідження пропозицій щодо перспективних напрямків використання сучасних інструментів підвищення ефективності проведення спортивних змагань з карате було проведене в розрізі основних шести функціональних аспектів, які були визначені як ключові в організації спортивних змагань з карате.

Конкретні рекомендації як підсумок функціонально-елементного аналізу можуть бути використані в техніко-економічному обґрунтуванні та бізнес-плануванні чергових спортивних змагань Української федерації карате Kyiv Open, до визначальних складових якого ми відносимо формування і презентацію маркетингової стратегії, яка вплине на інші складові ефективної та результативної підготовки та проведення змагань з карате.

Література

1. Briskin Yuriy, Pityn Maryan, Neroda Neonila, Vaulin Oleksandr. Competition system organizational features in epeefencing. *British Journal of Science, Education and Culture*. London: "London University Press", 2014. No.1. (5). Vol. III. P. 158–163.
2. Вимоги до проведення та організації заходів з карате в Україні. Затверджено рішенням Президії ВГО «Українська федерація карате», протокол №136/1 від 03 січня 2020 року, Київ, 2020 р. URL: <https://karate.ua/media/233170b1-adba-4fe1-8ac4-354b9dca9cc5.pdf> (дата звернення 28.07.2022).
3. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.
4. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci. «Clarifying business models: Origins, present, and future of theconcept.» *Communications of the association for Information Systems* 16.1, 2005.
5. Долбишева Н. Г. Історичні спектри та хронологія Всесвітніх ігор у міжнародному спортивному русі: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2012. 258 с.
6. Кропивницька Т. А., Краснянський К. В. Сучасні тенденції розвитку спорту та їх вплив на організацію комплексних змагань. Теорія і методика фіз. виховання і спорту. 2016. № 3. С. 80–84.
7. Gauthier R. Major event legislation: lessons from London and looking forward. *The International Sports Law Journal*. June 2014. Vol. 14, iss. 1. P. 58–71.
8. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (дата звернення 14.07.2022).
9. Губенко Д., Крепела Є. Антирекорд у Ріо: у чому причини невдач українських олімпійців. *DeutscheWelle (DW)*. 2016. URL: <http://dw.com/p/1Jjn9>.
10. Бородянський В., Ларін О., Левенштейн І., Шумілін В. Біг за інерцією. СПОРТ за 29 років. Тренди в цифрах до Дня Незалежності. (20 серпня 2020 р.). Сайт ZN.UA. URL: <https://zn.ua/ukr/ukraina-1991-2020/bih-za-inertsijeju.html> (дата звернення 20.08.2022).
11. Список країн за ВВП (номінал). Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(номінал\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)) (дата звернення 15.08.2022).
12. Список країн за ВВП (ПКС). Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(ПКС\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(ПКС)) (дата звернення 15.08.2022).
13. Міжнародний індекс щастя. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародний_індекс_щастя (дата звернення 15.08.2022).
14. Рейтинг здоров'я: Bloomberg визначив для України 93-тє місце у світі (ІНФОГРАФІКА). Сайт «Ракурс»ю (25 лютого 2019 р.). URL: <https://racurs.ua/ua/n118614-reyting-zdorov-ya-bloomberg-vyznachyv-dlya-ukrayiny-93-ie-misce-u-sviti-infografika.html> (дата звернення 15.08.2022).

References

1. Briskin, Yuriy, Maryan Pityn, Neonila Neroda, and Oleksandr Vaulin. "Competition system organizational features in epeefencing". *British Journal of Science, Education and Culture* No 1 (5) Vol. III (2014): 158–163.
2. Vymohy do provedennia ta orhanizatsii zakhodiv z karate v Ukraini. Zatverdzheno rishenniam Prezydii VHO «Ukrainska federatsiia karate», protokol №136/1 vid 03 sichnia 2020 roku, Kyiv, 2020 r. [Requirements for conducting and organizing karate events in

- Ukraine. Approved by the decision of the Presidium of the Ukrainian Karate Federation, protocol No. 136/1 dated January 3, 2020, Kyiv, 2020]. <https://karate.ua/media/233170b1-adba-4fe1-8ac4-354b9dca9cc5.pdf> (accessed 28.07.2022). [in Ukrainian].
3. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.
4. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci. "Clarifying business models: Origins, present, and future of theconcept". *Communications of the association for Information Systems* 16.1 (2005).
5. Dolbysheva, N. H. *Istorychni spektry ta khronolohiia Vsesvitnikh ihor u mizhnarodnomu sportyvnomu rusi*. [Historical spectra and chronology of the World Games in the international sports movement]. Dnipropetrovsk: Vyd-vo Makovetskyi, 2012. [in Ukrainian].
6. Kropyvnytska, T. A., K. V. Krasnianskyi. "Suchasni tendentsii rozvytku sportu ta yikh vplyv na orhanizatsiiu kompleksnykh zmahaniy". ["Modern trends in the development of sports and their influence on the organization of complex competitions"]. *Teoriia i metodyka fiz. vykhovannia i sportu* no 3 (2016): 80–84. [in Ukrainian].
7. Gauthier, R. "Major event legislation: lessons from London and looking forward". *The International Sports Law Journal* Vol. 14 (1) (2014): 58–71.
8. *Stratehiia rozvytku fizychnoi kultury i sportu do 2028 roku: Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy*. [Strategy for the development of physical culture and sports until 2028: Ministry of Youth and Sports of Ukraine]. <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (accessed 14.07.2022). [in Ukrainian].
9. Hubenko, D., Krepela, Ye. "Antyrekord u Rio: u chomu prychny nevdach ukraïnskyykh olimpiitsiv". ["Anti-record in Rio: what are the reasons for the failures of Ukrainian Olympians."]. DeutscheWelle (2016). <http://dw.com/p/1Jjn9> (accessed 14.07.2022). [in Ukrainian].
10. Borodianskyi, V., Larin, O., Levenshtein, I., and V. Shumilin. "Bih za inertsiiu. SPORT za 29 rokiv. Trendy v tsyfrakh do Dnia Nezalezhnosti". ["Running by inertia. SPORT for 29 years. Trends in numbers for Independence Day."]. (20.08.2020). ZN.UA. <https://zn.ua/ukr/ukraina-1991-2020/bih-za-inertsijeju.html> (accessed 20.08.2022). [in Ukrainian].
11. Spysok krain za VVP (nominal). Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [List of countries by GDP (nominal). Material from Wikipedia - the free encyclopedia.]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(номінал\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)) (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].
12. Spysok krain za VVP (parytet kupivelnoi spromozhnosti). Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [List of countries by GDP (purchasing power parity). Material from Wikipedia – the free encyclopedia.]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(ПКС\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(ПКС)) (accessed 15.08.2022).
13. Mizhnarodnyi indeks shchastia. Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [International happiness index. Material from Wikipedia – the free encyclopedia.]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародний_індекс_щастя (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].
14. Reitynh zdorovia: Bloomberg vyznachyv dlia Ukrainy 93-tie mistse u sviti (INFOGRAFIKA). Sait «Rakurs». (25 liutoho 2019 r.). [Health rating: Bloomberg ranked Ukraine 93rd in the world (INFOGRAPHIC).]. <https://racurs.ua/ua/n118614-reytyng-zdorovya-bloomberg-vyznachyv-dlya-ukrayiny-93-ie-misce-u-sviti-infografika.html> (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].

INNOVATIVE SPORTS MANAGEMENT BUSINESS MODELS (ON THE EXAMPLE OF THE UKRAINIAN KARATE FEDERATION)

Yevhen Smyrnov

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-4869-182X

Yevhen Smyrnov

Master of International Economics,
Master of Physical Culture and Sports
Postgraduate Student,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-9871-5981

Abstract. The article is about summarizing the experience of competitive practices of planning, organizing and conducting sports competitions, as well as identifying potential ways to overcome them and solve them. By using the methods of theoretical analysis, generalization of data from scientific and methodological literature and sports statistics and analytics, the Internet, methods of empirical analysis, induction on the information base of the Ukrainian Karate Federation, an analysis of the sports management system was carried out, and an actual business model for holding sports competitions under the auspices of the Ukrainian Karate Federation was identified. As a result, a six-factor model for evaluating the effectiveness of sports activities based on a functional feature is proposed.

The structural-logical algorithm of the method proposed above allowed the authors of the article to single out the most significant results that characterize the personal contributions of the authors and the scientific novelty of the conducted research: the content of the concept of "innovation" in sports has been improved; a new conceptual model for evaluating modern approaches to ensuring more effective sports events in Ukraine is proposed; it has been proven that the introduction of an innovative management model in karate competitions allows to increase their competitiveness in front of other sports by obtaining an economic and social effect, to increase their profitability, investment attractiveness, to achieve sustainable development; measures are proposed that will offer to solve the existing problems in the preparation and conduct of sports competitions, taking into account the strategic goals of the overall regulation of the sports ecosystem in Ukraine. The practical significance of the work derives from the specific issues of the research. The primary role here should be played by the state in the person of the regulator of the sports market, as well as directly by specialized federations, which should facilitate the holding of sports events and competitions on a European and global scale.

The urgency and relevance of the proposed theoretical and applied research was dictated by the urgency of purposeful, conscious and effective development of the field and industry of high-achieving sports, the direction of professional sports and the mass sports movement in Ukraine.

Keywords: commercialization of sports; economic tools of sports development; sports management model; effectiveness of sports events; method of evaluating sports results; ecosystem of sports management in Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2022

УДК 519.86

JEL Classification A10, B23, C10

DOI 10.33111/sedu.2022.51.107.119

*Коцюба Олексій Станіславович**

ТЕОРЕТИКО-ЙМОВІРНІСНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРСПЕКТИВІ ІСТОРИЧНОГО ШЛЯХУ ЙОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена проблемі моделювання невизначеності у сфері економіки та бізнесу на основі теорії ймовірностей. Конкретно, мета дослідження полягала в огляді особливостей, потенціалу та обмежень теорії ймовірностей як засобу кількісного аналізу та моделювання невизначеності в економічній діяльності з точки зору історичного шляху її становлення та розвитку. У межах цього розглянуто вузлові події зародження та розвитку теорії ймовірностей, ключові аспекти процесу обґрунтування її логічних основ та побудови як суто математичної дисципліни. Окрему увагу приділено питанню розмежування стохастичної і нестохастичної невизначеності у площині практичних ситуацій прийняття економічних рішень. Як один із важливих методологічних акцентів роботи виступає теза, що в разі, якщо ситуація прийняття економічного рішення обтяжена нестохастичною невизначеністю, різного походження, виправданим і корисним вбачається звернення до експертного підходу. При цьому як системотвірні складові теоретичного базису останнього виокремлюються теорія суб'єктивних ймовірностей, теорія нечітких множин та інтервальний аналіз.

Ключові слова: невизначеність; стохастична невизначеність; нестохастична невизначеність; теорія ймовірностей; об'єктивна ймовірність; суб'єктивна ймовірність; теорія нечітких множин; інтервальний аналіз.

Вступ. Проблема невизначеності у сфері економіки та бізнесу належить до числа найфундаментальніших. Існування невизначеності зумовлює систематичний ризик неефективного управління, коли одержані результати не відповідають поставленим цілям та завданням. Звідси дотримання принципу раціональності під час здійснення економічної діяльності означає обов'язкове урахування факторів невизначеності та ризику.

Першим науковим підходом до кількісного моделювання невизначеності, який протягом тривалого в історичному вимірі періоду часу зберігав статус ексклюзивного, є теорія ймовірностей. Предмет теоретико-ймовірнісної методології становить невизначеність, яка концептуалізується як стохастичність, або випадковість. Сферою правомірного використання теорії ймовірностей виступають події, які припускають повторюваність в однорідних умовах, і для

* **Коцюба Олексій Станіславович** – доктор екон. наук, доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-8159-0772, kotsyuba.oleksiy@kneu.edu.ua

яких також властива так звана *статистична стійкість*, іншими словами, стійкість частот [11].

У багатьох випадках ситуація прийняття економічного рішення не відповідає правилам застосування традиційних імовірнісно-статистичних методів. Усвідомлення обмеженості теоретико-імовірнісного підходу на основі частотно-статистичної методології як засобу опису невизначеності привело до створення концепції так званих суб'єктивних імовірностей, які не мають частотної основи, а розуміються як рівень упевненості або віри зацікавленої особи (суб'єкта прийняття рішення, експерта) у тому, що аналізована подія матиме місце. У зіставленні з суб'єктивною ймовірністю ймовірність, якою оперує звичайна або традиційна теорія ймовірностей, прийнято називати об'єктивною, або фізичною [24].

Залежно від способу представлення виокремлюють кількісну та якісну суб'єктивну ймовірність. Кількісна суб'єктивна ймовірність являє собою ймовірнісну міру на множині подій, яка задовольняє таку ж систему аксіом, що й об'єктивна ймовірність. Тобто з формальної позиції кількісна суб'єктивна ймовірність нічим не відрізняється від об'єктивної ймовірності [24].

За теперішнього часу проблемі моделювання невизначеності в межах здійснення економічної діяльності присвячено велику кількість наукових робіт. У числі тих з них, які були підготовлені й побачили світ протягом останніх десятиліть, а також містять значущі узагальнення та методичні розробки, можна назвати дослідження, авторами яких є Г. І. Великоіваненко [7], П. І. Верченко [6; 8], В. В. Вітлінський [7–9], Ю. П. Зайченко [14], А. Б. Камінський [15], А. В. Матвійчук [22], С. І. Наконечний [9], А. В. Сігал [8], О. І. Ястремський [31] та ін. Разом з тим складність феномена невизначеності, відсутність сьогодні якоїсь єдиної методології його математичного моделювання зумовлюють доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. За мету пропонованої публікації ставиться огляд особливостей, потенціалу та обмежень теорії імовірностей як засобу кількісного аналізу та моделювання невизначеності в економічній діяльності, який передбачається здійснити у контексті історичного шляху її становлення та розвитку.

Результати. У працях Б. В. Гнеденка [11; 12], А. М. Колмогорова [12], Л. Є. Майстрова [20; 21], О. Б. Шейніна [29], А. М. Ширяєва [30] проведено історичну реконструкцію виникнення й розвитку теорії імовірностей. Використання як інформаційно-теоретичної основи здобутків цих досліджень дає змогу представити як результат даної роботи таке.

Якщо обмежуватися європейською традицією, то ще давніми греками в різний спосіб, тією чи іншою мірою осмислювалися поняття випадку, випадковості, випадкового і необхідного, можливого і дійсного, закону, причинності. Демокрит виключає існування випадковості в сенсі безпричинності, тобто безпричинного виникнення чого-небудь, але визнає випадковість як відсутність будь-якої доцільності в неорганічній природі [1, с. 145–148]. У Аристотеля поняття випадку є складовою його філософського вчення про чотири

причини. Результат випадкової події згідно з Аристотелем залежить від невеликих змін у ланцюгу попередніх подій [29, с. 285]. Випадок у власному значенні пов'язується ним з ненавмисністю і розглядається як те, що супроводжує здійснення мети в межах діяльності людини як свідомої істоти [28, с. 398–399]. Епікур, дотримуючись атомістичного вчення натурфілософії, пояснював усі явища природи різними поєднаннями атомів. Не визнаючи детермінованості усіх подій у світі, він збагатив погляди давньогрецької цивілізації на випадковість ідеєю про спонтанні відхилення атомів [20, с. 19–21; 25].

Поняття ймовірності стосовно феномена випадковості у скільки-небудь близькому до нинішніх уявлень значенні античні мислителі, судячи з усього, не розробляли. Разом з тим аналіз тодішньої філософсько-наукової проблематики в термінах імовірності у філософів Давньої Греції присутній. Так, космологія Платона, викладена у його праці «Тімей», вибудовується з використанням поняття ймовірності, яке сучасні дослідники і коментатори інтерпретують як так звану логічну ймовірність, що слід розуміти як ступінь підтвердження деякої думки різнорідними аргументами. Аналогічний підхід до вживання слів, які позначали у давньогрецькій мові ймовірність, дослідники знаходять у Аристотеля [27, с. 36; 29, с. 285].

Таким чином, хоча концептуальні конструкції випадковості є значущою складовою філософсько-наукових учень античного світу, представники його інтелектуального про шарку не дійшли до ідеї відповідного аналізу ймовірності як кількісної міри можливості настання випадкової події. Навряд чи даний факт можна пояснити якоюсь однією чи кількома причинами. Лише зауважимо з цього приводу, що дві випадкові процедури, які добре знали давні греки, – азартні ігри та жеребкування – вони розглядали не з позицій випадковості, а пов'язували із знаком долі [27, с. 32].

Прогрес у теоретичному розробленні феномена випадковості, який простежується після епохи античності протягом Середньовіччя та початку Нового часу полягав у появі спроб його кількісного аналізу в межах азартних ігор. В цей період стосовно випадкових явищ тогочасними дослідниками формулюються і розглядаються такі задачі або типи задач [11; 21]:

- підрахунок числа можливих різних комбінацій випадання очок (граней) при киданні кількох (двох, трьох) гральних костей;
- визначення числа підпорядкованих певній умові можливих комбінацій випадання очок (граней) при киданні кількох гральних костей;
- розділ ставки між гравцями в разі передчасного завершення гри.

Особливе місце у зародженні теорії ймовірностей посідає творчість Б. Паскаля і П. Ферма. Більше того, згідно з поширеною (але не односпайною) думкою відлік у виникненні теорії ймовірностей слід вести від переписки цих вчених, основу якої склала зазначена вище задача про розділ ставки. У коментованій переписці кожний з них, незалежно один від одного, вперше в історії дійшов її розв'язку, який з позицій сучасної теоретико-ймовірнісної методології є правильним. Додатково до наведеного Б. Паскаль істотно просунувся у розвитку комбінаторики, ув'язуючи значення її математичного апарату з імовірнісною

проблематикою. У «Трактаті про арифметичний трикутник» він виклав правила використання інструментарію комбінаторного аналізу для задачі розділу ставки [11; 21].

Однією з вагомих складових процесу визрівання теорії ймовірностей виступили результати та нові підходи, якими супроводжувався розвиток статистики, основними питаннями якої у той час були народжуваність, смертність, розрахунки для страхування життя тощо. У дослідженнях зі статистики народонаселення Дж. Граунта, В. Петті, Х. Гюйгенса, Е. Галлея реалізуються важливі постановки задач, відкриваються цікаві демографічні закономірності, вводяться і використовуються інструментальні новації, зокрема, поняття ймовірної тривалості життя, середні величини, частки. Підводячи впритул до важливих понять і концептуальних конструкцій теорії ймовірностей та математичної статистики, роботи названих вчених мали велике значення для появи цих математичних дисциплін [11; 20; 29].

Вузловою подією в генезисі теорії ймовірностей стала підготовка та опублікування у 1713 р. трактату Я. Бернуллі «Мистецтво припущень». Є достатньо підстав вважати, що починаючи з результатів, представлених у цьому дослідженні, теорія ймовірностей виникла або оформилася як наука [20, с. 82–101; 21, с. 67–89]. У своєму творі Я. Бернуллі дає, хоча й у недосконалій формі, класичне визначення ймовірності, і, що особливо важливо, широко ним оперує. Також у «Мистецтві припущень» чітко простежується ідея про статистичний варіант визначення ймовірності. Отже, у розглядуваній праці присутні, нехай і різною мірою, дві концепції ймовірності – класична та статистична [11, с. 402–405]. Справедливості заради слід зауважити, що з наведеною оцінкою внеску Я. Бернуллі у формування класичного визначення ймовірності погоджуються не всі. Так, згідно з позицією Л. Є. Майстрова йому належить заслуга введення лише статистичної концепції ймовірності [20, с. 94–96]. Знаменним здобутком «Мистецтва припущень» є формулювання і доведення у ньому твердження, відомого нині як перша гранична теорема (теорема Я. Бернуллі), або закон великих чисел у формі Я. Бернуллі. У подальшому проблематика, пов'язана з граничними теоремами, висунулася на перший план. Як вчених, які зробили вагомий внесок у становлення теорії ймовірностей у межах аналізованого історичного періоду, можна також назвати П. Р. Монмора, А. Муавра, М. Бернуллі (племінник Я. Бернуллі), Д. Бернуллі (племінник Я. Бернуллі), Л. Ейлера, Ж. Л. Бюффона, Ж. Л. Даламбера, Т. Байєса, П. С. Лапласа, К. Ф. Гаусса, С. Д. Пуассона та ін. [11; 20; 21].

На початку ХХ ст. потреби розвитку теорії ймовірностей, а також її застосувань (передусім у статистичній фізиці) привели до необхідності ревізії й уточнення її логічних основ, побудови теорії ймовірностей як аксіоматизованої наукової дисципліни. Зазначена проблема була проголошена як програмна Д. Гільбертом у його доповіді на II Міжнародному математичному конгресі (Париж, 6–12 серпня 1900). Протягом двох десятиліть після доповіді Д. Гільберта було здійснено кілька спроб логічного обґрунтування теорії ймовірностей, авторами яких є Р. Леммель (1904), У. Броггі (1907), С. Н. Бернштейн (1917), Р. фон Мізес (1919) [20, с. 217–220; 30, с. 923–924].

Перша ґрунтовно опрацьована аксіоматика теорії ймовірностей належить С. Н. Бернштейну [12, с. 701–702; 20, с. 220–226]. Його результати у цій сфері були оприлюднені у 1917 р. у статті «Досвід аксіоматичного обґрунтування теорії ймовірностей» [2, с. 10–60]. Роботу над цією проблемою С. Н. Бернштейн продовжував і у подальшому. Запропонована ним аксіоматика була покладена в основу навчального посібника з теорії ймовірностей для фізико-математичних та технічних спеціальностей вищої школи під його авторством, який витримав чотири видання (перше – у 1927 р., останнє – у 1946 р.) [4].

Вихідне припущення системи аксіом С. Н. Бернштейна [12, с. 702; 19, с. 216] полягає у можливості якісного порівняння подій за ступенем їх більшої, меншої, або рівної ймовірності. Числове ж значення ймовірності з'являється як похідна характеристика. Зазначений підхід згідно з його скороченим викладенням у згаданому вище навчальному посібнику реалізується за допомогою трьох аксіом [4, с. 1–29]:

- 1) аксіома порівняння ймовірностей;
- 2) аксіома про несумісні події;
- 3) аксіома про суміщення подій.

Слід підкреслити, що у своїх побудовах С. Н. Бернштейн стоїть на позиції аксіоматизації теорії ймовірностей як суто математичної дисципліни. Його погляди щодо цього серед іншого чітко фіксує доповідь, зроблена ним у 1927 р., в якій він, зокрема, зазначив таке [3, с. 6]: «Суто математична теорія ймовірностей може не цікавитися, чи має коефіцієнт, який називається математичною ймовірністю, яке-небудь практичне значення, суб'єктивне чи об'єктивне. Єдина вимога, яка має бути дотримана, це – відсутність суперечностей, а саме: різні способи обчислення зазначеного коефіцієнта за наявної умови і дотримання прийнятих аксіом мають приводити до одного й того самого значення».

Поряд з безсумнівною значущістю системи аксіом С. Н. Бернштейна на шляху логічного обґрунтування теорії ймовірностей, вона ще не мала необхідного рівня досконалості й залишала неясності стосовно поняття ймовірності та сфер його застосування [20, с. 225–226].

Р. фон Мізес є автором так званого частотного (ще кажуть – статистичного, емпіричного) підходу до обґрунтування теорії ймовірностей. Свою концепцію він виклав у праці «Ймовірність та статистика», уперше виданої у 1919 р., Р. фон Мізес інтерпретує теорію ймовірностей як природничу, а не математичну, дисципліну. Внаслідок чого цей вчений не доводить свою аксіоматизацію до повністю формалізованого рівня [20, с. 226–227; 30, с. 925].

Як базову теоретичну настанову Р. фон Мізес постулює, що поняття ймовірності має сенс лише в межах масових явищ [23, с. 14]: «Отже, твердо покладемо: за допомогою раціонального поняття ймовірності, яке становить виключну основу обчислення ймовірностей, ми вважаємо за можливе охопити лише такі випадки, в яких справа стосується явища, яке припускає багаторазове повторення; явища, яке здійснюється у величезній кількості екземплярів; якщо говорити з фізичної точки зору – практично необмеженого ряду однорідних спостережень». Структура масових явищ, для яких можливе викорис-

тання ймовірнісної методології, формалізується у частотній концепції за допомогою поняття колективу. Колектив – це масове чи повторюване явище, яке має задовольняти такі дві вимоги (положення) [23, с. 37]:

1) для відносних частот появи деякої ознаки, яка є предметом аналізу, існує певне граничне значення;

2) для довільних підпоследовностей, які можуть бути одержані на основі початкової сукупності (последовності), зазначене граничне значення залишається незмінним.

Згідно з Р. фон Мізесом, про ймовірність можна говорити лише в разі наявності конкретної сукупності явищ або подій, які утворюють колектив. Ймовірність, яка пов'язана з аналізованою ознакою в межах даного колективу, дорівнює границі відносних частот, зазначеній у першому з наведених двох положень. Друге положення являє собою спробу виразити випадковість як структурну характеристику колективу, виходячи з трактування її змісту як іррегулярності, непередбачуваності майбутніх реалізацій досліджуваної ознаки елементів колективу на основі її попередніх реалізацій [27, с. 95–96; 30, с. 925–926].

З моменту появи частотна концепція викликала бурхливу дискусію. Як її хиби та недоліки зазначалося, зокрема, про змішання в ній емпіричної і теоретичної складових, теоретичну обмеженість пропонованого в ній визначення ймовірності, формально-логічну некоректність вимог, на яких ґрунтується поняття колективу. Разом з тим недоліки розглядуваної концепції аніскільки не зменшують позитивних наслідків її появи. В цілому значення частотного підходу для становлення та розвитку теорії імовірностей оцінюється як дуже велике. По-перше, ідеї Р. фон Мізеса виявилися винятково важливими для обґрунтування застосувань теорії імовірностей. По-друге, критичний аналіз та осмислення частотної концепції послужили потужним імпульсом для постановок нових завдань і наукових пошуків у напрямках, заданих її акцентами, методологічними настановами та теоретичними конструкціями [13; 20, с. 229–231; 26].

Починаючи з 1920-х років розроблення теорії імовірностей зазнає впливу з боку ідей теорії множин і теорії функцій. У результаті відповідних зіставлень з'ясовуються аналогії між мірою множини та ймовірністю події, інтегралом і математичним сподіванням та ін. Зазначені аналогії висвітили можливий шлях для обґрунтування теорії імовірностей, вбудовування її у загальну систему математичних дисциплін. Глибокий аналіз досягнутого рівня та тенденцій розвитку математики і теорії імовірностей, наполегливі багаторічні зусилля у цьому напрямі дозволили А. М. Колмогорову сформулювати аксіоматику теорії імовірностей, яка ґрунтується на теорії множин та теорії міри. Нині аксіоматика А. М. Колмогорова є загальноприйнятою (парадигмальною) [20, с. 233–234].

Уперше аксіоматика А.М. Колмогорова була представлена у 1933 р. у монографії німецькою мовою «Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung» («Основні поняття теорії імовірностей») [37]. У 1936 р. був виданий її переклад

російською мовою [17]. У подальшому ця робота кілька разів перевидавалася (див., наприклад, [18]).

Як вихідні в розглядуваній системі аксіом виступають поняття випадкової події та її ймовірності. Конкретніше, в межах концепції А. М. Колмогорова ймовірність формалізується як міра P , задана на вимірному просторі (Ω, \mathcal{F}) , де елементи множини Ω інтерпретуються як елементарні події, а елементи сімейства підмножин \mathcal{F} – як випадкові події (скорочено – події) (строго кажучи, множина \mathcal{F} являє собою σ -алгебру підмножин Ω).

Для ймовірності (ймовірнісної міри) P справедливо [16, с. 13]:

- 1) $P(A) \geq 0$ для будь-якої події $A \in \mathcal{F}$;
- 2) $P(\Omega) = 1$;
- 3) для будь-якого зліченного набору попарно несумісних подій $A_1, A_2, A_3, \dots \in \mathcal{F}$ виконується рівність:

$$P\left(\bigcup_{i=1}^{\infty} A_i\right) = \sum_{i=1}^{\infty} P(A_i).$$

Трійка (Ω, \mathcal{F}, P) утворює ймовірнісний простір.

Аксіоматика А. М. Колмогорова абстрагована від якоїсь конкретної змістовної інтерпретації ймовірності. Маючи високий ступінь математичного узагальнення, вона припускає перехід до різних змістовних схем.

Нехай C – деякий комплекс умов (експериментальна ситуація), який передбачає необмежене число повторень, A – подія, яка може відбутися чи не відбутися в результаті здійснення умов C .

За А. М. Колмогоровим, зв'язок з реальністю (емпіричним світом) для запропонованої ним теоретико-мірної концепції ймовірності забезпечується на основі її узгодженості з такими двома принципами [10, с. 25–26; 18, с. 12–14]:

1) можна бути практично впевненим, що якщо комплекс умов C буде відтворений велику кількість разів, то відносна частота здійснення події A буде дуже мало різнитися від $P(A)$;

2) якщо значення $P(A)$ є дуже малим, то можна бути практично впевненим, що при одноразовій реалізації комплексу умов C подія A не відбудеться.

Результати викристалізування теорії ймовірностей як математичної дисципліни не могли не стимулювати, серед іншого, процеси ревізії та уточнення її потенціалу та обмежень стосовно економіко-управлінської проблематики. У цьому аспекті цінні загальнометодологічні висновки належать О. С. Вентцель [5].

Розрізняючи стохастичну і нестохастичну невизначеності, О. С. Вентцель осмислює стохастичну невизначеність в задачах підтримки прийняття рішень як «доброякісну», тоді як нестохастична невизначеність розцінюється цим вченим як «дурна». О. С. Вентцель зазначає у зв'язку з першою: «Стохастична невизначеність – це майже визначеність, якщо тільки відомі ймовірнісні характеристики випадкових факторів, які входять до складу задачі» [5, с. 36]. Що ж стосується нестохастичної невизначеності, то О. С. Вентцель характе-

ризує її як ситуацію, яка не може бути вивчена й описана ймовірнісно-статистичними методами, і виокремлює два випадки, коли вона може спостерігатися [5, с. 36]:

1) розподіли ймовірностей для невизначених факторів (параметрів) аналізованої задачі в принципі існують, але на момент прийняття рішення не можуть бути одержані;

2) розподіли ймовірностей для невизначених факторів (параметрів) досліджуваної задачі не існують взагалі.

Окрему увагу О. С. Вентцель приділяє експертному підходу на основі суб'єктивних імовірностей, який розцінюється цим автором як корисний, а часом єдино можливий, коли доводиться стикатися з нестохастичною невизначеністю. Зауважимо, що сьогодні експертний підхід до підтримки прийняття економіко-управлінських рішень окрім теорії суб'єктивних імовірностей містить у своєму складі й інші математичні теорії, зокрема, теорію нечітких множин [32] та інтервальний аналіз [38]. Пріоритетними сферами використання експертної методології на основі зазначених теорій в межах проблематики з управління діяльністю підприємств є задачі маркетингового аналізу, бюджетування, фінансового аналізу, оцінювання економічної ефективності заходів з реального інвестування, формування оптимального портфеля фінансових інвестицій [32–36].

Висновки. Підбиваючи підсумки представленого дослідження, можна констатувати таке.

Теорія ймовірностей являє собою історично перший науковий підхід до кількісного аналізу й моделювання невизначеності. Сферою її дії виступає невизначеність, яка трактується як випадковість (стохастичність). Як можна впевнитися з результатів проведеного у цій роботі історичного екскурсу, передумовою для набуття теорією ймовірностей особливого значення як засобу для підтримки прийняття економічних рішень в умовах невизначеності слугує, по-перше, особливе місце, яке посідає феномен випадковості у людській життєдіяльності, а по-друге, як наслідок першого, тривалий, протягом століть процес формування її математичного апарату.

Одне з ключових питань становлення й розвитку теорії ймовірностей як математичної дисципліни пов'язане з формалізацією поняття ймовірності. У межах загальноприйнятої на цей час аксіоматики, яка ґрунтується на теорії множин та теорії міри, поняття ймовірності позбавлене якоїсь конкретної змістовної інтерпретації.

Суто з теоретичної позиції потенціал теорії ймовірностей охоплює ситуації, параметри яких являють собою випадкові величини. У практичній же площині, якщо розподіли ймовірностей для невизначених параметрів розглядуваного економіко-управлінського завдання в принципі існують, але на момент прийняття рішення не можуть бути одержані, то невизначеність, якою обмежена така проблемна ситуація, виступає як нестохастична.

У разі якщо невизначеність, що супроводжує розглядувану проблемну ситуацію, має нестохастичний характер, тоді як можливий засіб підтримки прийняття рішення виступає експертний підхід. Останній за теперішнього часу містить у складі низку математичних теорій, зокрема, теорію суб'єктивних імовірностей, теорію нечітких множин, інтервальний аналіз.

На завершення доцільно додати, що актуальним напрямом подальших наукових розвідок за порушеною у статті проблематикою є створення деякої узагальненої методології, яка б давала змогу з єдиних теоретичних позицій ефективно моделювати комбіновані варіанти невизначеності.

Література

1. Асмус В. Ф. Античная философия. Изд. 2-е, доп. Москва: Высшая школа, 1976. 543 с.
2. Бернштейн С. Н. Собрание сочинений: в 4 т. / Акад. наук СССР. Москва: Наука, 1952–1964. Т. 4: Теория вероятностей. Математическая статистика. (1911–1946). 577 с.
3. Бернштейн С. Н. Современное состояние теории вероятностей. Москва; Ленинград: Гос. техн.-теоретич. изд-во, 1933. 43 с.
4. Бернштейн С. Н. Теория вероятностей. Москва; Ленинград: Гос. изд-во, 1927. VI, 363 с.
5. Вентцель Е. С. Исследование операций. Задачи, принципы, методология. Москва: Наука, 1980. 208 с.
6. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. Економічний ризик: ігрові моделі: навч. посіб. / ред. В.В. Вітлінський. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.
9. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті: навч. посіб. Київ: Борисфен-М, 1996. 336 с.
10. Вовк В. Г., Шейфер Г. Р. Вклад А. Н. Колмогорова в основания теории вероятностей. Проблемы передачи информации. 2003. Т. 39, вып. 1. С. 24–35.
11. Гнеденко Б. В. Очерк истории теории вероятностей. Гнеденко Б. В. Курс теории вероятностей: учебник. Изд. 6 е, перераб. и доп. Москва: Наука, 1988. Доп. С. 386–440.
12. Гнеденко Б. В., Колмогоров А. Н. Теория вероятностей. Математика в СССР за тридцать лет: 1917–1947: сб. статей / под ред. А. Г. Куроша, А. И. Маркушевича, П. К. Рашевского. Москва; Ленинград: ОГИЗ, 1948. С. 701–727.
13. Григорян А. А. Теория вероятностей Р. фон Мизеса: история и философско-методологические основания. Историко математические исследования / РАН, Ин-т истории естествознания и техники им. С. И. Вавилова. Москва: Наука, 1999. Вторая серия, вып. 3(38). С. 194–216.
14. Зайченко Ю. П. Нечеткие модели и методы в интеллектуальных системах: учеб. пособ. Киев: ИД “Слово”, 2008. 344 с.
15. Камінський А. Б. Моделювання фінансових ризиків: монографія. Київ: Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2006. 303 с.
16. Карташов М. В. Імовірність, процеси, статистика: посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2008. 494 с.

17. Колмогоров А. Н. Основные понятия теории вероятностей / пер. с нем. Г. М. Бавли. Москва; Ленинград: ОНТИ НКТП СССР, 1936. 80 с.
18. Колмогоров А. Н. Основные понятия теории вероятностей. 2-е изд. Москва: Наука, 1974. 120 с.
19. Колмогоров А. Н., Сарманов О. В. О работах С. Н. Бернштейна по теории вероятностей. Теория вероятностей и ее применения. 1960. Т. 5, вып. 2. С. 215–221.
20. Майстров Л. Е. Развитие понятия вероятности / АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники. Москва: Наука, 1980. 269 с.
21. Майстров Л. Е. Теория вероятностей. Исторический очерк / АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники. Москва: Наука, 1967. 379 с.
22. Матвійчук А. В. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 439 с.
23. Мизес Р. Вероятность и статистика / пер. с нем. под ред. А. Я. Хинчина. Москва; Ленинград: Гос. изд-во, 1930. VI, 253 с.
24. Наумов Г. Е., Подиновский В. В., Подиновский Вик. В. Субъективная вероятность: способы представления и методы получения. Техническая кибернетика. 1991. № 5. С. 94–109.
25. Санженок А. А. Философская полемика между стоиками и эпикурейцами: необходимость и случайность. Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Философия. Новосибирск, 2014. Т. 12, вып. 3. С. 145–153.
26. Хинчин А. Я. Учение Мизеса о вероятностях и принципы физической статистики. Успехи физических наук. Москва, 1929. Т. IX, вып. 2. С. 141–166.
27. Чайковский Ю. В. О природе случайности: монография / Институт истории естествознания и техники РАН. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Центр системных исследований, 2004. 280 с.
28. Чаньшев А. Н. Философия Древнего мира: учеб. для вузов. Москва: Высшая школа, 1999. 703 с.
29. Шейнин О. Б. Теория вероятностей до П. Л. Чебышева. Историко-математические исследования / АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники; отв. ред. А. П. Юшкевич. Москва: Наука, 1978. Вып. XXIII. С. 284–306.
30. Ширяев А. Н. Очерк истории становления математической теории вероятностей. Ширяев А. Н. Вероятность: в 2 кн. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: МЦНМО, 2007. Кн. 2. С. 914–937.
31. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику: навч. посіб. Київ: АртЕк, 1997. 248 с.
32. Bede V. Mathematics of Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2013. XII, 276 p.
33. Buckley J. J., Eslami E., Feuring T. Fuzzy Mathematics in Economics and Engineering. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002.
34. Fuzzy Engineering Economics with Applications / ed. C. Kahraman. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2008. X, 387 p.
35. Gil-Aluja J. Fuzzy Sets in the Management of Uncertainty. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. XIII, 420 p.
36. Gil-Lafuente A.M. Fuzzy Logic in Financial Analysis. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2005. XIV, 451 p.
37. Kolmogoroff A. Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung. Berlin: Springer-Verlag, 1933. 62 s.

38. Moore R.E., Kearfott R.B., Cloud M.J. Introduction to interval analysis. Philadelphia: SIAM, 2009. XI, 223 p.

References

1. Asmus, V. F. *Antychnaia fylosofyia*. [Ancient Philosophy]. Moskva: Visshaia shkola, 1976. [in Russian].
2. Bernshtein, S. N. *Sobrane sochynenyi*. [Collected works]. Nauka, 1952–1964. T. 4: *Teoryia veroiatnostei. Matematycheskaia statystyka*. [Theory of Probability. Math statistics]. (1911–1946). [in Russian].
3. Bernshtein, S. N. *Sovremennoe sostoianye teoryy veroiatnostei*. [Modern State of Probability Theory]. Moskva; Lenynhrad: Hos. tekhn.-teoretich. yzd-vo, 1933. [in Russian].
4. Bernshtein, S. N. *Teoryia veroiatnostei*. [Probability Theory]. Moskva; Lenynhrad: Hos. yzd-vo, 1927. [in Russian].
5. Venttsel, E. S. *Yssledovanye operatsyi. Zadachy, pryntsypy, metodolohyia*. [Research operations. Tasks, principles, methodology]. Moskva: Nauka, 1980. [in Russian].
6. Verchenko P. I. *Bahatokryterialnist i dynamika ekonomichnoho ryzyku (modeli ta metody)*. [Rich criteria and dynamics of economic risk (models and methods)]. Kyiv: KNEU, 2006. [in Ukrainian].
7. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi*. [Rhsicology in economics and pidpriemnytstvi]. Kyiv: KNEU, 2004. [in Ukrainian].
8. Vitlinskyi, V. V. (ed.), Verchenko, P. I., Sihal, A. V., and Nakonechnyi, Ya. S. *Ekonomichnyi ryzyk: ihrovi modeli*. [Economic risk: game models]. Kyiv: KNEU, 2002. [in Ukrainian].
9. Vitlinskyi, V. V., Nakonechnyi, S. I. *Ryzyk u menedzhmenti*. [Risk in management]. Kyiv: Borysfen-M, 1996. [in Ukrainian].
10. Vovk, V. H., Sheifer, H. R., and Vklad, A. N. “Kolmohorova v osnovanyia teoryy veroiatnostei”. *Problemy peredachi informatsii* T. 39, vol. 1 (2003): 24–35. [in Russian].
11. Hnedenko B. V. *Kurs teoryy veroiatnostei*. [Probability theory course]. Moskva: Nauka, 1988: 386–440. [in Russian].
12. Hnedenko, B. V., Kolmogorov, A. N. *Teoryia veroiatnostei. Matematyka v SSSR za trydtsat let: 1917–1947*. [Kolmogorov, Theory of Probability. Mathematics in the USSR for thirty years: 1917–1947]. Moskva; Lenynhrad: OHYZ, 1948: 701–727. [in Russian].
13. Hryhorian, A. A. “Teoriya veroyatnostey R. fon Mizesa: istoria i filosofsko-metodologicheskiye osnovaniia. Istoriko-matematicheskije issledovaniya”. [“Probability theory of R. von Mises: history and philosophical and methodological foundations. Historical Mathematical Research”]. *Vtoraia seryia* 3(38) (1999): 194–216. [in Russian].
14. Zaichenko, Yu. P. *Nechetkiye modeli i metody v intellektualnykh sistemakh*. [Fuzzy models and methods in intelligent systems]. Kyev: YD “Slovo”, 2008. [in Russian].
15. Kaminskyi, A. B. *Modeliuvannia finansovykh ryzykiv*. [Modeling financial risks]. Kyiv: Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka, 2006. [in Ukrainian].
16. Kartashov, M. V. *Imovirnist, protsesy, statystyka*. [Imovirnist, processes, statistics]. Kyiv: Vydavny-cho-polihrafichnyi tsentr “Kyivskyi universytet”, 2008. [in Ukrainian].
17. Kolmogorov, A. N. *Osnovnyie ponyatiya teorii veroiatnostei*. [Basic concepts of probability theory]. Moskva; Lenynhrad: ONTY NKTP SSSR, 1936. [in Russian].
18. Kolmogorov, A. N. *Osnovnyie ponyatiya teorii veroiatnostei*. [Basic Concepts of Probability Theory]. Moskva: Nauka, 1974. [in Russian].

19. Kolmogorov, A. N., Sarmanov, O. V. “O rabotakh S. N. Bernshteina po teoryy veroiatnosti”. [On the works of S.N. Bernstein on the theory of probability]. *Teoriya veroyatnosti i yeye primeneniya* T. 5, vol. 2 (1960): 215–221. [in Russian].
20. Maistrov, L. E. *Razvitiye poniatiya veroyatnosti*. [Development of the concept of probability]. Moskva: Nauka, 1980. [in Russian].
21. Maistrov, L. E. *Teoriya veroyatnosti. Istoriycheskiy ocherk*. [Probability Theory. Historical essay]. Moskva: Nauka, 1967. [in Russian].
22. Matviichuk, A. V. *Shtuchnyi intelekt v ekonomitsi: neironni merezhi, nechitka lohika*. [Piece intelligence in the economy: neural networks, fuzzy logic]. Kyiv: KNEU, 2011. [in Ukrainian].
23. Mizes, R. *Veroyatnost i statistika*. [Probability and statistics]. Moskva; Lenynhrad: Hos. yzd-vo, 1930. [in Russian].
24. Naumov, H. E., Podynovskyi, V. V., and Podynovskii, Vik. V. “Subiektivnaya veroyatnost: sposoby predstavleniya i metody polucheniya”. [Subjective probability: methods of representation and methods of obtaining]. *Tekhnicheskaya kibernetika* 5 (1991): 94–109. [in Russian].
25. Sanzhenakov, A. A. “Fylosofskaya polemika mezhdou stoikami i epikureytsami: neobkhodimost i sluchaynost”. [“Philosophical controversy between the Stoics and Epicureans: necessity and chance”]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universyteta*. Seryia: Fylosofyia T. 12, vol. 3 (2014): 145–153. [in Russian].
26. Khynchyn, A. Ya. “Ucheniye Mizesa o veroiatnostyakh i printsipy fizicheskoy statistiki”. [Mises’ doctrine of probabilities and principles of physical statistics]. *Uspekhi fizicheskikh nauk* T. IX, vol. 2 (1929): 141–166. [in Russian].
27. Chaykovskiy, Yu. V. *O pryrode sluchainosti*. [On the nature of randomness]. Moskva: Tsentr sistemnykh issledovaniy, 2004. [in Russian].
28. Chanyshv, A. N. *Filosofiya Drevnego mira*. [Philosophy of the Ancient World]. Moskva: Vysshaia shkola, 1999. [in Russian].
29. Sheinyn, O. B. *Teoriya veroyatnostey do P. L. Chebysheva. Istoriko-matematicheskoye issledovaniya*. [Probability Theory before P.L. Chebyshev]. *Historical and mathematical research* Vol. XXIII (1978): 284–306. [in Russian].
30. Shyriayev, A. N. *Veroyatnost*. [Probability]. Moskva: MTsNMO, 2007. [in Russian].
31. Iastremskiy, O. I. *Osnovy teorii ekonomichnoho ryzyku*. [Fundamentals of the theory of economic risk]. Kyiv: ArtEk, 1997. [in Ukrainian].
32. Bede, B. *Mathematics of Fuzzy Sets and Fuzzy Logic*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.
33. Buckley, J. J., Eslami, E., and Feuring, T. *Fuzzy Mathematics in Economics and Engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002.
34. Kahraman, C. (ed.) *Fuzzy Engineering Economics with Applications*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
35. Gil-Aluja, J. *Fuzzy Sets in the Management of Uncertainty*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2004.
36. Gil-Lafuente, A. M. *Fuzzy Logic in Financial Analysis*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2005.
37. Kolmogoroff, A. *Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung*. Berlin: Springer-Verlag, 1933.
38. Moore, R. E., Kearfott, R. B., and Cloud, M. J. *Introduction to interval analysis*. Philadelphia: SIAM, 2009.

**THEORETICAL-PROBABLIC APPROACH TO THE MODELING OF
UNCERTAINTY IN ECONOMIC ACTIVITY FROM THE PERSPECTIVE
OF THE HISTORICAL PATH OF ITS DEVELOPMENT**

Oleksiy Kotsyuba

D. Sc. (Economics), Associate Professor,
Professor of the Department
of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-8159-0772

Abstract. The article is devoted to the problem of modeling uncertainty in the field of economics and business based on probability theory. Specifically, the purpose of the study was to review the features, potential and limitations of probability theory as a means of quantitative analysis and modeling of uncertainty in economic activity from the point of view of the historical path of its formation and development. As part of this, the key events of the origin and development of probability theory, key aspects of substantiating its logical foundations and building it as a purely mathematical discipline were considered. Particular attention was paid to the issue of distinguishing between stochastic and non-stochastic uncertainty in the plane of practical situations of economic decision-making. As one of the important methodological emphases of the work, the thesis that when the situation of making an economic decision is burdened by non-stochastic uncertainty of one or another origin, it is justified and useful to turn to an expert approach. At the same time, the theory of subjective probabilities, the theory of fuzzy sets, and interval analysis stand out as the system-forming components of the theoretical basis of the latter.

Keywords: uncertainty; stochastic uncertainty; non-stochastic uncertainty; probability theory; objective probability; subjective probability; fuzzy set theory; interval analysis.

Стаття надійшла до редакції 3.10.2022

УДК 658.8:004]:005.332.4
JEL Classification D21, L29, L86, M30
DOI 10.33111/sedu.2022.51.120.138

*Кубарева Ірина Володимирівна **
*Тарлев Владислав Віталійович***

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ КОНТЕКСТ

Анотація. У статті розглянуто інструменти цифрового лідерства для побудови взаємодії компанії з цільовою аудиторією і для випередження конкурентів. Проаналізовано сутність цифрового маркетингу, визначено його основні характеристики, переваги та недоліки. Обґрунтовано основні інструменти цифрового маркетингу та особливості їх застосування, їх сильні сторони та виклики для компаній. Визначено проблеми та варіанти застосування інструментів цифрового маркетингу у сегментах B2C для сфери надання послуг та B2C для сфери продажу товарів. Визначено метрики обґрунтування ефективності рішень у сфері цифрового маркетингу для кожного інструменту та для кожного виду сегменту B2C. Обґрунтовано фактори цифрових технологій, які сприяють лідерським позиціям компанії на ринку. Ідентифіковано компетенції, які мають бути розвинені у керівників компаній у сучасному середовищі цифрових технологій. Охарактеризовано риси цифрової компетентності лідера та його компанії, сутність цифрового лідерства у двох аспектах – для компанії та для керівництва. Сформовано систему цифрового лідерства на ринку продукту компанії.

Ключові слова: цифрове лідерство; цифрові компетентності; цифровий маркетинг; інструменти цифрового маркетингу; метрики цифрового маркетингу; B2C.

Вступ. Швидке та всеохоплююче розповсюдження Інтернету та його інструментів обумовили необхідність цифровізації компаній у різних напрямках свого функціонування. Зокрема необхідними факторами досягнення високих ринкових позицій стали цифрові технології, які у формують конкурентні переваги компанії на ринку через ключові фактори успіху та компетенції компанії у сфері цифрових технологій. Через високу залученість споживачів до Інтернету та відповідних платформ цифровий маркетинг став необхідним способом розвитку компанії.

Звіт Digital 2022 Global Statshot демонструє, що інтернетом користується понад 5 млрд людей на планеті [1]. Разом з тим дослідження показало, що лю-

* **Кубарева Ірина Володимирівна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-6950-5937, iryna.kubareva@kneu.ua

** **Тарлев Владислав Віталійович** – студент факультету економіки та управління, «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-5619-6570, tarlev05@gmail.com

ди не помітять зникнення 74 % брендів [2]. Тому вкрай важливо для компаній шукати шляхи і можливості себе проявляти у середовищі цифрових технологій. Ще однією проблемою стає питання забезпечення економічної ефективності діяльності у середовищі цифрових технологій, так як ключові позиції на ринку та в інтернет-мережі посідають компанії з високими рекламними бюджетами. Відповідно компанії слід бути не тільки відмінною від інших, а й ефективною у використанні інструментів цифрового маркетингу для досягнення потрібних результатів.

За розрахунками DataReportal в 2022 р. 4.95 млрд (або 65,6 %) людей мають доступ до Інтернету [1]. Це означає, що завдяки цифровому маркетингу будь-яке підприємство має можливість, щоб розповісти про себе більшій частині планети, не витрачаючи кошти на локальну рекламу. В середньому людина проводить в Інтернеті 6 год 56 хв. щодня, з них 2 год 22 хв. – у соціальних мережах.

У сучасну цифрову епоху споживачі в першу чергу отримують інформацію про компанію із соціальних мереж та сайтів через відгуки споживачів та іншу інформацію. Дослідження показало, що 87 % споживачів читають онлайн-огляди, і даний показник збільшується (на 6 % з 2019 по 2020 рр.) [3]. Бізнес, який не представлений у інтернет-мережі, у сучасному середовищі сприймається часто як нелегальний, і тому існує велика ймовірність втратити цільову аудиторію через відсутність необхідної інформації на інтернет-платформах.

Питання використання цифрових інструментів для взаємодії із ринковим середовищем та розвитку конкурентних переваг досліджуються у роботах вчених і практиків. Значення диджиталізації та інструментів цифрового маркетингу для завоювання лідерських позицій бізнесу розглянуто у роботах [4, 5, 6].

Разом з тим вважаємо необхідним дослідити теоретичні та прикладні підходи для завоювання компанією лідерських позицій на ринку через використання цифрових інструментів. При цьому важливо визначити необхідний набір цифрових інструментів, сформулювати систему показників обґрунтування їх ефективності, а також визначити необхідні лідерські характеристики компанії та її керівників. Цифрові технології у сучасному середовищі функціонування бізнесу є визначальними у багатьох напрямках діяльності компанії. Питання розвитку цифрових інструментів для посилення ринкових позицій компанії заходиться у напрямку маркетингової діяльності. Тому дане дослідження сфокусоване на інструментах цифрового маркетингу та відповідних конкурентних перевагах і компетенціях компанії, яка прагне бути лідером на ринку.

Постановка завдання. Проблема ефективного розвитку цифрового маркетингу на підприємстві з метою досягнення конкурентних переваг та формування компетенцій досліджена у даній статті. Метою нашого дослідження є аналіз сутності і значення цифрового лідерства у маркетинговій діяльності компанії, визначення інструментів його реалізації для ефективного розвитку підприємства, обґрунтування конкурентних переваг та компетенцій для компанії і лідера.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити інструменти цифрового лідерства для побудови взаємодії компанії з цільовою аудиторією і випередження конкурентів;
- проаналізувати інструменти цифрового маркетингу та їх використання для ефективної діяльності підприємства;
- визначити конкурентні переваги, що забезпечують лідерські позиції компанії через використання інструментів цифрового маркетингу;
- провести аналіз підходів до обґрунтування ефективних рішень у сфері цифрового маркетингу;
- визначити ключові компетенції лідерів компанії, яка впроваджує розвиток інструментів цифрового маркетингу для отримання лідерських позицій на ринку своїх товарів та послуг;
- сформувати систему розвитку цифрового маркетингу та цифрового лідерства на ринку продукту компанії.

Результати. Цифрове лідерство визначають як стратегічне використання цифрових активів компанії для досягнення її бізнес-цілей. Цифровий лідер впроваджує використання цих ресурсів і відстежує успішність їх застосування.

Вважаємо, що цифрове лідерство компанії для посилення своїх ринкових позицій обумовлене сукупністю її характеристик щодо ефективного вибору, обґрунтування та використання інструментів цифрового маркетингу з метою формування конкурентних переваг на ринку. Для забезпечення таких характеристик необхідним є розвиток цифрових компетенцій керівника компанії. Відповідно, цифрове лідерство має два аспекти формування – на рівні характеристик компанії (корпоративний контекст) і на рівні компетенцій керівника (особистісний контекст).

Розглянемо сутність та інструменти цифрового маркетингу.

Dr. Mrs. Vaibhava Desai стверджує, що цифровий маркетинг – це маркетинг продуктів або послуг за допомогою технологій відображення, головним чином в Інтернеті, але також містить мобільні телефони, відображену рекламу та будь-які інші цифрові засоби. Розвиток цифрового маркетингу з 1990-х і 2000-х років змінив те, як бренди та компанії використовують технології для маркетингу. Оскільки цифрові платформи все більше включаються в маркетингові плани та повсякденне життя, а споживачі використовують цифрові пристрої замість відвідування магазинів, цифрові маркетингові кампанії стають поширеними та ефективними [7].

Adam Wagonе вважає, що термін «цифровий маркетинг» означає використання цифрових каналів для продажу продуктів і послуг з метою охоплення споживачів. Цей вид маркетингу передбачає використання веб-сайтів, мобільних пристроїв, соціальних мереж, пошукових систем та інших подібних каналів. Цифровий маркетинг став популярним із появою Інтернету в 1990-х роках.

Цифровий маркетинг передбачає деякі з тих же принципів, що й традиційний маркетинг, і часто вважається новим способом для компаній наблизитися до споживачів і зрозуміти їхню поведінку. У своїх стратегіях компанії часто поєднують традиційні та цифрові маркетингові методи [8].

На думку Lucy Alexander: «Цифровий маркетинг, також званий онлайн-маркетингом, належить до всіх маркетингових заходів, які відбуваються в Інтернеті. Підприємства використовують цифрові канали, такі як пошукові системи, соціальні мережі, електронна пошта та інші веб-сайти, щоб зв'язатися з поточними та потенційними клієнтами. Це також включає спілкування за допомогою текстових або мультимедійних повідомлень» [9].

Спираючись на думку експертів, можна дійти висновку, що цифровий маркетинг – це вид маркетингу продуктів або послуг, для якого використовують цифрові канали. Цифровий маркетинг виходить за межі інтернет-маркетингу й включає канали, які не потребують використання Інтернету.

Цифровий маркетинг включає: маркетинг за допомогою використання мобільних телефонів (як SMS, так і MMS); маркетинг у соціальних мережах; медіа рекламу; маркетинг у пошукових системах; контент маркетинг; емейл маркетинг; “affiliate marketing” (афілійований маркетинг, партнерський маркетинг). «Цифровий» – це не просто ще один канал маркетингу. Він вимагає цілком нового підходу до маркетингу для того, щоб зрозуміти поведінку клієнта, та оптимізувати відповідні інструменти задля досягнення лояльності аудиторії. В більшості випадків цифровий маркетинг використовують разом з традиційним в своїх стратегіях задля досягнення максимального результату [10].

Цифровий маркетинг забезпечує посилення ринкових позицій компанії через свої переваги, які представлено у табл. 1. Зокрема перевагами цифрового маркетингу порівняно з традиційним є як глобальне охоплення, так і локальне охоплення; нижча вартість; можливість легкого навчання; ефективно націлювання; можливість вибору оптимальної стратегії цифровізації; результативність; підвищення рівня залучення; кращі аналітика та можливості оптимізації; відстеження та постійна взаємодія протягом «маршруту клієнта».

Таблиця 1

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Перевага	Характеристика
Глобальне охоплення	Є необмеженим стосовно місця положення, тому що для нього використовується Інтернет. Будь-яка компанія за розміром може охопити широкую аудиторію із порівняно невеликою кількістю ресурсів для цього
Локальне охоплення	Покращує локальний маркетинг, якщо компанія зосереджена на локальних споживачах. Підприємство, завдяки оптимізації пошукових систем та таргетованої реклами, може залучити велику кількість клієнтів в певній локації
Нижча вартість	На охоплення тієї ж самої аудиторії потрібний менший бюджет (завдяки SEO, SMM, емейл маркетингу та контент маркетингу). Джерело економії – це витрати часу, людських ресурсів та відповідно оплати праці, зменшення бюджетів на пересування, нецифрові види реклами, обладнання, підвищення прибутковості
Можливість легкого навчання	Не потребує значного бюджету тестування зацікавленості аудиторії у продукті – достатньо налаштувати таргетовану рекламу на основі досвіду маркетингових платформ

Закінчення табл. 1

Перевага	Характеристика
Ефективне націлювання	Можливість фокусувати зусилля на певний сегмент та відповідно певний портрет споживача. Можливість визначення такого споживача і сегменту. Ефективність використання коштів та підвищення прибутковості через правильне націлювання
Можливість вибору оптимальної стратегії цифровізації	Різноманітність інструментів інтернет-маркетингу в частині їх функцій та технологій дозволяє створити ефективну стратегію цифрового маркетингу. Не всі інструменти цифрового маркетингу є універсальними для кожної компанії. PPC маркетинг є найбільш ефективним для підприємств, які займаються торговою діяльністю; контент маркетинг та «influence marketing» – для стартапів, емейл маркетинг – для бізнесів, які продають товари з високою ціною
Результативність	Цифрові технології взаємодії із споживачем забезпечують певний алгоритм дій для вивчення запитів і ставлення споживачів до продукту та до компанії, а також для подальших кроків з боку компанії щодо споживача та продукту та з боку споживача щодо продукту та компанії (покупка, підписка на email розсилку, перегляд сторінки, залишення заявки тощо)
Підвищення рівня залучення	Споживачі можуть по-різному взаємодіяти з компанією через соціальні мережі, а мережі дозволяють оптимізувати взаємодію, що підвищує впізнаваність бренду та лояльність споживачів
Кращі аналітика та можливості оптимізації	Інструменти веб-аналітики дають можливість вимірювати результати цифрового маркетингу у реальному часі. Платформи, на яких можна налаштувати PPC (Pay Per Click) рекламу (Google Ads, Facebook Ads, Snapchat Ads, Pinterest Ads, TikTok Ads, Bing Ads, LinkedIn Ads, Twitter Ads) дають можливість виміряти різні показники взаємодії з рекламою, кількість відвідувачів та їх дії, результативність
Відстеження та постійна взаємодія протягом «маршруту клієнта»	Цифрові технології взаємодії з клієнтом зумовлюють моніторинг та взаємодію зі споживачем на всіх етапах

Джерело: складено авторами на основі [10; 11].

На основі систематизації інформації в експертному середовищі щодо інструментів цифрового маркетингу [13–42] можна виділити найбільш ефективні та популярні з них: SEO, Email Marketing, Контент Маркетинг, PPC Marketing, SMM. Ці інструменти цифрового маркетингу є необхідними для розвитку будь-якого підприємства, але кожен з них має свої особливості застосування, а також переваги і недоліки (табл. 2).

Контент-маркетинг – інструмент цифрового маркетингу, який сфокусований на створенні та розповсюдженні важливого та релевантного контенту. Його використовують для залучення та утримання аудиторії шляхом створення та поширення статей, відео, подкастів та за допомогою засобів масової інформації.

Таблиця 2

**ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ
ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЗАВОЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ**

Назва	Переваги	Недоліки	Значення
Контент маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - формування цінності для споживача; - збільшення кількості клієнтів (компанії з блогами отримують на 67 % більше потенційних клієнтів); - збільшення рівня залучення клієнтів; - вдале переконання придбати продукт або послугу завдяки фірмовим відео; - посилення позицій компанії як лідера експертної думки у галузі; - висока рентабельність 	<ul style="list-style-type: none"> - значні витрати часу на створення якісного контенту (дослідження ринку, конкурентів, споживачів, власних переваг, створення тексту); - нешвидкий результат (ефект накопичення інформації для покращення результату); - потребує значних знанневих компетенцій та інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - створює цінність для споживачів і партнерів; - формує досвід і знання щодо цінності; - сприяє підвищенню впізнаваності бренду; - підвищує довіру та лояльність споживачів і партнерів; - сприяє формуванню статусу лідера думки; - розвиває компетенції у сфері цифрових технологій
SEO (Search Engine Optimization)	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація інформації про продукт; - більше можливостей взаємодії із зацікавленим користувачем; - інформація про продукт демонструється у відповідь на пошукові терміни користувача; - оптимізація веб-сайту; - дає змогу як пошуку нових клієнтів, так і покращувати відносини з лояльними покупцями 	<ul style="list-style-type: none"> - є дуже затратним в частині ресурсів та часу; - має довгий та важкий процес маркетингу, який потребує значних ресурсів і не приносить швидкий результат 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує взаємодію з споживачем; - надає інформацію про потрібний продукт; - підвищує лояльність споживачів; - формує цільову аудиторію; - розвиває компетенції у сфері цифрових технологій
Email Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - є найбільш перспективним інструментом маркетингу за розміром аудиторії (за прогнозами кількість користувачів пошти збільшиться до 4,4 млрд в 2023 р.); 	<ul style="list-style-type: none"> - значно більше конкуренція порівняно з іншими інструментами цифрового маркетингу; 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищує довіру та лояльність споживачів; - підвищує цінність споживача для компанії та показник LTV (Lifetime Value);
Email Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - має найвищий ROI в порівнянні з іншими інструментами цифрового маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> - потребує розробки підходів до комунікації з потенційним клієнтом для утримання та для отримання даних про електронну пошту 	<ul style="list-style-type: none"> - побудова комунікацій з існуючими та потенційними споживачами; - розвиває компетенції у сфері цифрових технологій

Закінчення табл. 2

Назва	Переваги	Недоліки	Значення
SMM (Social Media marketing)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищує рівень довіри і впізнаваність до свого бренду; - є дуже важливим, так як на етапі розгляду шляху покупця 54 % користувачів соціальних мереж перевіряють сторінки компанії в соціальних мережах; - підвищує рівень впізнаваності бренду, розвиває онлайн спільноту 	<ul style="list-style-type: none"> - може містити і негативну інформацію про компанію - негативні відгуки; - необхідність постійно створювати і публікувати новий контент, взаємодіяти з аудиторією на соціальних платформах; - потребує витрат часу на створення контенту – якщо підприємство має обмежені ресурси, то керувати контентом в соціальних мережах складно 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення позиції компанії як активного учасника ринку; - побудова комунікацій з існуючими та потенційними споживачами; - розвиває компетенції у сфері цифрових технологій
PPC (Pay Per Click) Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - підходить на стадії започаткування бізнесу та на етапах розвитку; - дає можливість націлювати оголошення на цільову аудиторію; - дає змогу легко виміряти результати рекламних кампаній та зробити потрібні зміни для покращення результату; - позитивно впливає на результати інших інструментів цифрового маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> - потребує досвіду і кваліфікації спеціаліста – інакше бюджет буде витрачений неефективно; - потребує постійних змін для забезпечення ефективності і позитивного ROI 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиває досвід і знання, компетенції у сфері цифрових технологій; - показує ефективність комунікацій; - формує комунікації з цільовою аудиторією та її лояльність

Джерело: складено авторами на основі [13-42].

SEO (Search Engine Optimization) – процес оптимізації веб-сайту, забезпечення появи інформації на перших позиціях на сторінках результатів пошукових систем. Чим вищими будуть позиції веб-сайту компанії при пошуку, тим більшим буде відвідування веб-сайту і, відповідно, компанія матиме більше можливостей для взаємодії та демонстрації своїх характеристик та конвертації відвідувача у реального покупця.

Email Marketing – інструмент цифрового маркетингу, за допомогою якого підприємство має можливість інформувати споживачів через розсилку про нові продукти, знижки, унікальні пропозиції, послуги та загальні зміни в компанії. Сприяє підвищенню лояльності споживачів, дає змогу підтримувати постійний зв'язок з ними, посилювати впізнаваність бренду, заохочувати клієнтів до взаємодії, підвищувати цінність клієнта та показник LTV (Lifetime Value).

SMM (Social Media Marketing) – інструмент цифрового маркетингу, який реалізується через соціальні мережі задля взаємодії з аудиторією. Дає можливість перетворити будь-яке підприємство на активного учасника ринку, взаємодіяти з лояльною аудиторією, залучати нових споживачів.

PPC (Pay Per Click) *Marketing* – інструмент цифрового маркетингу, завдяки якому підприємство може налаштувати платну рекламу на таких платформах як: Google Ads, Facebook Ads, Snapchat Ads, Pinterest Ads, TikTok Ads. Це модель реклами в онлайн-середовищі, яка допомагає залучити трафік на веб-сайт та є ефективною, оскільки оплата здійснюється, коли відвідувач реагує на оголошення. За принципом роботи PPC Marketing можна розділити на Search PPC (платна реклама при пошуку реклами основі пошукових термінів, які ввів споживач, та портрету споживача) і Social PPC (платна реклама в соціальних мережах, яку компанія може налаштувати відповідно до портрету споживача).

Аналіз і систематизація інформації і досвіду у застосуванні інструментів цифрового маркетингу дозволяє зробити висновки: кожен інструмент має свої переваги і недоліки, потребує відповідних передумов для застосування, формує лідерські позиції компанії на ринку своїх продуктів.

Зупинимося на лідерських позиціях компанії, які формуються внаслідок застосування інструментів цифрового маркетингу. Дані табл. 2 дозволяють визначити джерела лідерських позицій компанії в результаті застосування цифрових технологій маркетингу: створення цінності для споживачів і партнерів; підвищення впізнаваності бренду; формування довіри та лояльності споживачів і партнерів; сприяння формуванню статусу лідера думки; розвиток компетенції у сфері цифрових технологій, підвищення цінності споживача для компанії; побудова комунікацій з існуючими та потенційними споживачами; забезпечення ефективності комунікацій.

Основною проблемою цифрового маркетингу є неефективне використання відповідних інструментів. Будь-якому підприємству важливо зрозуміти, як використовувати інструменти цифрового маркетингу в синергії, щоб отримати максимальний можливий результат та здобути більшу частку ринку.

Існують особливості застосування окремих інструментів для B2C сегменту сфери послуг та товарних ринках. Наприклад, для B2C на товарних ринках потрібно фокусуватися на функціях, що сприяють кращому результату від продажу товарів. Для B2C у сфері послуг потрібно фокусуватися на функціях, що сприяють підвищенню ефективності послуг (табл. 3).

Розглянемо показники (метрики), які застосовують для обґрунтування застосування цифрових інструментів з метою посилення ринкових позицій компанії.

Аналіз джерел та думок експертів з питань оцінювання якості застосування цифрових інструментів для посилення ринкових позицій компанії дозволяє визначити такі групи метрик: метрики, які показують зацікавленість аудиторії контентом; метрики, які показують утримання аудиторії та вплив на лояльність споживачів; метрики, які показують ефективність цифрових інструментів [43, 44].

Таблиця 3

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ
ДЛЯ B2C СЕГМЕНТУ У СФЕРАХ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ**

Інструмент цифрового маркетингу	Товарні ринки	Ринки послуг
Контент-маркетинг	Фокусування на якості фото та відео	Фокусування на тексті
SEO	Фокусування на брендових пошукових термінах	Фокусування на брендових та популярних пошукових термінах, які стосуються послуг
Email Marketing	Сегментування за джерелом отримання електронної пошти та надсилання повідомлень з унікальними пропозиціями, знижками та оголошеннями нових продуктів та колекцій	Сегментування за джерелом отримання електронної пошти та надсилання повідомлень, спираючись на місце користувача в воронці продажу
SMM	Публікування повідомлень з товарами, знижками, унікальними пропозиціями.	Публікування повідомлень з відгуками, детальним описом послуг
PPC	Google Ads: запуск трьох пошукових кампаній (брендова, загальна, DSA), shopping та Performance Max кампаній Facebook Ads: запуск конверсійної і каталог кампаній	Google Ads: запуск трьох пошукових кампаній (брендова, загальна точна, загальна фразова) Facebook Ads: запуск конверсійної кампанії

Джерело: складено авторами.

Метрики, які показують зацікавленість аудиторії контентом: CTR, Outbound CTR Рейтинг кліків або показник клікабельності – відношення кліків до показів, що дає змогу оцінити цінність, продемонстровану контентом.

Метрики, які показують утримання аудиторії та вплив на лояльність споживачів:

Bounce rate або показник відмов – процентне співвідношення кількості відвідувачів, що покинули сайт прямо зі сторінки входу або переглянули не більше однієї сторінки сайту.

Avg Session Duration – показник, який вимірює середню тривалість сеансів на веб-сайті, та який обчислюється як відношення загальної тривалості всіх сеансів до кількості сеансів на сайті за певний період часу.

Pages per Session – показник відстеження сторінок, визначається як кількість переглядів сторінок веб-сайту до загальної кількості сеансів, які відбулися; вказує на середню кількість сторінок на веб-сайті, які відвідують користувачі за сеанс, та засвідчує зацікавленість відвідувача у веб-сайті за межами початкової сторінки, на яку він потрапляє.

Open Rate – відстеження відсотка передплатників, які відкривають певну електронну пошту. Коефіцієнт відкриття надає уявлення про те, наскільки зацікавлені наші передплатники, а також про ефективність різних тем.

List Growth Rate дає змогу відстежувати швидкість, з якою зростає кількість підписників. Обчислюється як кількість нових підписників (без скасованих підписок) у розрахунку на загальну кількість електронних адрес у списку.

Email Sharing Rate або коефіцієнт обміну електронною поштою вказує, скільки разів одержувач ділився електронною поштою через свої соціальні мережі. Визначається як відношення кількості кліків «поділитися цим» до загальної кількості доставлених електронних листів.

Reach Rate – показник Instagram, який повідомляє про відсоток підписників, які бачать публікацію, та визначається відношенням загального охоплення публікації до загальної кількості підписників.

Audience Growth Rate – показник, який оцінює, наскільки швидко зростає кількість підписників у соціальних мережах, та відображає, наскільки швидко компанія набирає підписників протягом певного періоду часу. Визначається відношенням нових підписників до загальної аудиторії.

Engagement Rate – показник успіху в соціальних мережах, який відображає кількість дій із залученням, зазвичай представлених у вигляді лайків, поширень або коментарів, стосовно загальної кількості підписників.

Amplification Rate – показник відношення кількості публікацій у соціальних мережах до загальної кількості підписників. Чим вищий даний коефіцієнт, тим більш готові підписники асоціювати себе з брендом компанії.

Метрики, які показують ефективність застосування цифрових інструментів:

Ecommerce Conversion Rate – відсоток відвідувачів веб-сайту, які придбали продукт у інтернет-магазині. Показує комерціалізацію результатів роботи.

AOV (Average Order Value) – показник середнього чека. Показує прибутковість у кількості замовлень, лояльність цільової аудиторії, портрет споживача.

ROAS (Return On Ad Spend) – показує окупність інвестицій у рекламу в онлайн середовищі і визначається як дохід, отриманий від кожного долара, витраченого на рекламу.

CPA (Cost per Action) – вартість реклами по факту вчинених цільових дій (покупок, заявок тощо). Показує витрати компанії на залучення споживачів.

CPL (Cost per Lead) – вартість дії, яка призвела до отримання контактів потенційного споживача (пошти, посилання на профіль у соцмережах тощо). Визначається відношенням витрат на рекламу до кількості потенційних клієнтів (лідів)

LTV (Lifetime Value) – показник пожиттєвої цінності клієнта; це показник прибутку, який компанія отримує за весь час взаємодії з конкретним покупцем. Зростання LTV споживачів означає довіру до бренду та підвищення лояльності споживачів. Даний показник є комплексним, оскільки ілюструє ставлення споживачів до продукту, їх наміри щодо придбання продукту і надає інформацію щодо очікуваного доходу від споживача. Простий шлях визначення LTV через добуток середнього доходу, який клієнт генерує за певний період часу, на середню тривалість взаємодії або контракту [43].

Економічний зміст описаних метрик обумовлює особливості їх застосування в оцінці ефективності різних інструментів цифрового маркетингу (табл. 4).

Таблиця 4

**ВИЗНАЧЕННЯ МЕТРИК ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЛЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

Інструмент цифрового маркетингу	Метрики
Контент-маркетинг	CTR, Outbound CTR
SEO	Bounce Rate, Avg Session Duration, Pages per Session
Email Marketing	Bounce Rate, List Growth Rate, Email Sharing Rate, Open Rate
SMM	Reach, Audience Growth Rate, Engagement Rate, Amplification Rate
PPC	для B2C у сфері продажу товарів: Ecommerce Conversion Rate, AOV, ROAS для B2C у сфері надання послуг: CPA, CPL, Conversion Rate, LTV

Джерело: складено авторами на основі [43, 44]

Очевидно, що для забезпечення лідерських характеристик компанії через цифрові інструменти потрібно мати відповідні компетенції, знання та досвід. Тому важливим є розвиток фахівців у сфері цифрових технологій.

Питання лідерських компетенцій для здійснення цифрових трансформацій є одним із популярних напрямів для вчених та практиків експертів. Адже від таких компетенцій залежить і якість і результати впровадження цифрових інструментів.

У [45, 46] лідерські цифрові компетенції представлені авторами такими складовими як: цифрове бачення, цифрові знання, швидкі помилки, забезпечення прав і можливостей, управління різноманітними командами.

DigComp: The European Digital Competence Framework окреслює 5 галузей цифрових компетенцій [47]:

1. *Інформаційна грамотність*: перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; оцінка даних, інформації та цифрового контенту для аналізу; управління даними, інформацією та цифровим контентом.

2. *Комунікації та співпраця* (засобами цифрових технологій): взаємодія; обмін інформацією та контентом; залучення для участі в житті суспільства; співпраця для використання цифрових інструментів та спільного створення ресурсів і знань; цифровий етикет; управління цифровою ідентичністю.

3. *Створення цифрового контенту*: розробка цифрового контенту у різних форматах; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії; програмування.

4. *Безпека*: захист пристроїв; захист персональних даних і конфіденційності; захист здоров'я та благополуччя (фізичного та психологічного); усвідомлювати вплив цифрових технологій на навколишнє середовище та їх використання.

5. *Вирішення проблем*: технічних проблем; визначення потреб і технологічних реакцій; творче використання цифрових технологій для створення знань та впровадження інновацій у процеси та продукт; виявлення прогалин у цифрових компетенціях.

Вважаємо, що описані компетенції є універсальними для впровадження цифрових інструментів для різних напрямів діяльності компанії. Потребує лише відповідної деталізації зміст завдань для кожного напрямку діяльності, зокрема і для цифрового маркетингу. Також необхідним є розробка організаційного забезпечення реалізації заходів з розвитку таких компетенцій.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати певну систему формування цифрового лідерства компанії на ринку продукту (рис. 1).

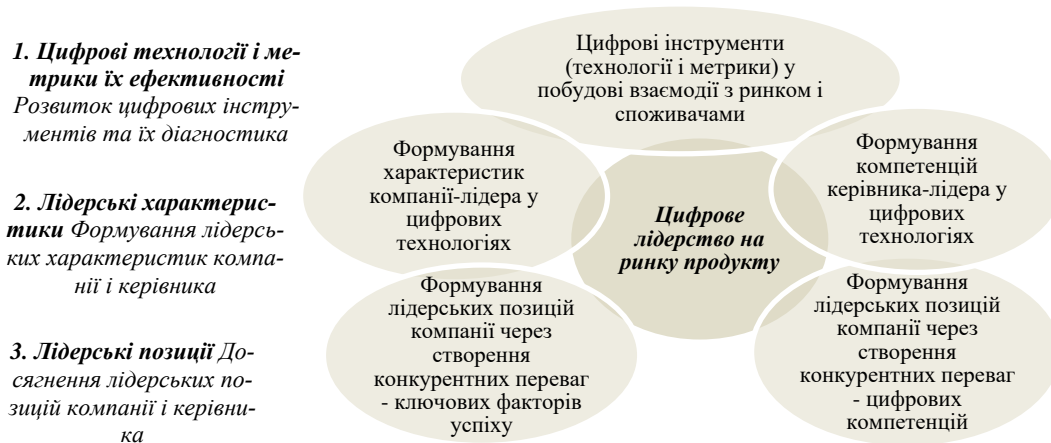


Рисунок 1. Складові системи формування цифрового лідерства на ринку продукту компанії

Джерело: розроблено авторами.

Дана система складається з трьох основних складових елементів:

- 1) *цифрові технології і метрики їх ефективності* – розвиток цифрових інструментів та їх діагностика;
- 2) *лідерські характеристики* – формування лідерських характеристик компанії у цифрових технологіях і розвиток відповідних компетенцій;
- 3) *лідерські позиції* – формування лідерських позицій компанії через створення конкурентних переваг – ключових факторів успіху та цифрових компетенцій.

Висновки. Цифрове лідерство компанії для посилення ринкових позицій формується через ефективний розвиток інструментів цифрового маркетингу з метою формування конкурентних переваг на ринку. Для забезпечення таких характеристик необхідним є розвиток ключових факторів успіху компанії на основі цифрових технологій та цифрових компетенцій керівника компанії.

Цифровий маркетинг забезпечує посилення ринкових позицій компанії через свої переваги, а реалізується через відповідні підходи та інструменти. Цифрові технології у посиленні ринкових позицій компанії мають низку переваг

над традиційними підходами. Інструменти цифрового маркетингу потребують систематизації та визначення особливостей їх застосування з урахуванням переваг і недоліків кожного з них. Це дозволить впроваджувати інструменти у найбільш ефективний спосіб. Крім того, інструменти цифрового маркетингу формують джерела лідерських позицій компанії в частині створення цінності, побудови взаємодії з ринком, комунікацій з цільовою аудиторією, розвитку бренду компанії, посилення лояльності споживачів, побудови партнерських відносин та формування довіри до компанії на ринку. Основною проблемою цифрового маркетингу є неефективне використання інструментів – підходів до реалізації функцій цифрового маркетингу та метрик обґрунтування їх ефективності. Тому застосування кожного інструменту має бути обґрунтованим.

В основі успішної реалізації цифрових технологій та досягнення лідерських позицій компанії знаходяться цифрові компетенції лідерів, що впроваджують дані підходи. Рамка цифрових компетенцій лідера, що містить складові інформаційної грамотності, комунікацій і взаємодії, створення контенту, безпеки, а також вирішення проблем, є орієнтиром для формування цифрових лідерів.

Система формування цифрового лідерства на ринку продукту компанії узагальнює проведені дослідження та представлена такими складовими: цифрові технології і метрики їх ефективності – для розвитку цифрових інструментів та їх діагностики; лідерські характеристики – для формування лідерських характеристик компанії у цифрових технологіях і розвиток відповідних компетенцій у лідерів; лідерські позиції – формування лідерських позицій компанії через створення конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Література

1. Simon Kemp Digital 2022: April global statshot report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot> (дата звернення 12.09.2022).
2. Staff Writer Most consumers don't care if your brand disappears. URL: <https://www.marketing-interactive.com/74-of-consumers-wouldnt-care-if-brands-disappeared-from-their-lives> (дата звернення 12.09.2022).
3. Why Digital Marketing is Important for Small Business. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business> (дата звернення 12.09.2022).
4. A Critical Review of Digital Marketing Dr. Madhu Bala International Journal of Management, IT & Engineering. 2018. Vol. 8 Issue 10.
5. Wind Jerry, Mahajan Vijan. Digital Marketing, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it). 2002. No. 1. P. 43–54.
6. Afrina Yasmin, Sadia Tasneem, Kaniz Fatema Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study International Journal of Management Science and Business Administration. 2015. Volume 1, Issue 5. P. 69–80.
7. Dr. Mrs. Vaibhava Desai. Digital Marketing: A Review. Published in International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd), ISSN: 2456-6470, Special Issue | Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management, March 2019. P. 196–200.

8. Adam Barone Digital Marketing Overview: Types, Challenges, and Required Skills. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp> (дата звернення 12.09.2022).
9. Lucy Alexander The Who, What, Why, & How of Digital Marketing. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (дата звернення 12.09.2022).
10. Definition of Digital Marketing. URL: <https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing> (дата звернення 12.09.2022).
11. Top 9 Advantages of Digital Marketing: Global, Local and More. URL: <https://www.simplilearn.com/digital-marketing-benefits-article> (дата звернення 12.09.2022).
12. Alex Membrillo Top 9 Benefits of Digital Marketing. URL: <https://www.cardinaldigitalmarketing.com/healthcare-resources/blog/top-9-benefits-of-digital-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
13. How many people use the internet? URL: <https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-internet> (дата звернення 12.09.2022).
14. Kemp Simon. Digital 2021 April Global Statshot Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-april-global-statshot> (дата звернення 12.09.2022).
15. Why Digital Marketing is Important for Small Business. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business> (дата звернення 12.09.2022).
16. What are the 8 Types of Digital Marketing? URL: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/types-of-digital-marketing> (дата звернення 12.09.2022).
17. What are the 12 Types of Digital Marketing? URL: <https://rockcontent.com/blog/types-of-digital-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
18. 9 Types of Digital Marketing: When and How to Use Them? URL: <https://www.simplilearn.com/types-of-digital-marketing-article> (дата звернення 12.09.2022).
19. The 11 types of digital marketing. URL: <https://revive.digital/blog/the-11-types-of-digital-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
20. What is Content Marketing? URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
21. Content Marketing Infographic. URL: <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic> (дата звернення 12.09.2022).
22. B2B Content Marketing Research 2020. URL: https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf (дата звернення 12.09.2022).
23. Video Marketing Statistics 2022. URL: <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/> (дата звернення 12.09.2022).
24. The Impact Of Content In Digital Marketing. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/04/26/the-impact-of-content-in-digital-marketing/?sh=4bb1bf021cfd> (дата звернення 12.09.2022).
25. What are disadvantages of Content Marketing. URL: <https://www.growtraffic.co.uk/disadvantages-of-content-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
26. What Is SEO / Search Engine Optimization? URL: <https://searchengineland.com/guide/what-is-seo> (дата звернення 12.09.2022).
27. The Importance of SEO for Your Business: Benefits of SEO & Why SEO Is So Powerful. URL: <https://www.metricmarketing.com/blog/the-importance-of-seo-for-your-business-benefits-of-seo-why-seo-is-so-powerful/> (дата звернення 12.09.2022).
28. Nathan Thompson 10 Crucial SEO Ranking Factors You Need to Know. URL: <https://optinmonster.com/seo-ranking-factors/> (дата звернення 12.09.2022).

29. Industries where SEO Pays for Itself Ten Times Over. URL: <https://www.finetunedigital.com/blog/industries-where-seo-pays-for-itself-ten-times-over/> (дата звернення 12.09.2022).
30. Email Marketing. URL: <https://mailchimp.com/en-gb/marketing-glossary/email-marketing/> (дата звернення 12.09.2022).
31. Number of e-mail users worldwide from 2017 to 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/255080/number-of-e-mail-users-worldwide/> (дата звернення 12.09.2022).
32. 20 Top Social Media Sites to Consider for Your Brand in 2022. URL: <https://buffer.com/library/social-media-sites/> (дата звернення 12.09.2022).
33. Marketer email tracker 2019. URL: <https://dma.org.uk/uploads/misc/marketers-email-tracker-2019.pdf> (дата звернення 12.09.2022).
34. Matter Survey Reveals Consumers Find Influencers More Helpful and Trustworthy than Brands During the Pandemic. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20200526005058/en/Matter-Survey-Reveals-Consumers-Find-Influencers-More-Helpful-and-Trustworthy-than-Brands-During-the-Pandemic> (дата звернення 12.09.2022).
35. The rise of social media. URL: <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media> (дата звернення 12.09.2022).
36. Digital 2022 Report Finds Social Media Users Now Equivalent to 58 Percent of the World's Total Population. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20220126005361/en/Digital-2022-Report-Finds-Social-Media-Users-Now-Equivalent-to-58-Percent-of-the-World%E2%80%99s-Total-Population> (дата звернення 12.09.2022).
37. Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/> (дата звернення 12.09.2022).
38. What is Social Media Marketing & What are the Benefits? URL: <https://blog.hurree.co/blog/social-media-marketing-benefits> (дата звернення 12.09.2022).
39. Social Browsers Engage with Brands <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/social-browsers-brand/> (дата звернення 12.09.2022).
40. Top 14 Advantages and Disadvantages of Social Media. URL: <https://www.webfx.com/social-media/learn/social-media-marketing-advantages-and-disadvantages/> (дата звернення 12.09.2022).
41. Laia Cardona PPC or Pay Per Click: How It Works, Advantages and Examples. URL: <https://www.cyberclick.net/numericalblogen/ppc-or-pay-per-click-how-it-works-advantages-and-examples> (дата звернення 12.09.2022).
42. PPC Statistics You Need to Know In 2022. URL: <https://lunio.ai/statistics/ppc-statistics/> (дата звернення 12.09.2022).
43. Guide to Customer LTV: Calculation, Formula & SaaS Business Strategies. KELLY DUNCAN MAR 11 2015. URL: <https://www.profitwell.com/recur/all/calculate-customer-ltv> (дата звернення 12.09.2022).
44. 17 Email Marketing Metrics Every Marketer Needs to Know. Campaign Monitor - Sep 9, 2021. URL: <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/17-email-marketing-metrics-every-email-marketer-needs-to-know/> (дата звернення 12.09.2022).
45. Bray, Jack. What is Digital Leadership. 2022. URL: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> (дата звернення 12.09.2022).
46. Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. Imran, Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual

Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, July 16-20, 2020, USA. DOI 0.1007/978-3-030-50791-6_11

47. Digital Competencies. The European Digital Competence Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: <https://online.ulster.ac.uk/blog/4-top-digital-leadership-skills/> (дата звернення 12.09.2022).

References

1. Kemp, Simon. Digital 2022: April global statshot report. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot> (accessed 12.09.2022).
2. Staff Writer Most consumers don't care if your brand disappears. <https://www.marketing-interactive.com/74-of-consumers-wouldnt-care-if-brands-disappeared-from-their-lives> (accessed 12.09.2022).
3. Why Digital Marketing is Important for Small Business. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business> (accessed 12.09.2022).
4. Dr. Madhu Bala. "A Critical Review of Digital Marketing". *International Journal of Management, IT & Engineering* 8(10) (2018).
5. Wind, Jerry, and Vijan, Mahajan. "Digital Marketing, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)" 1 (2002): 43–54.
6. Afrina, Yasmin, Tasneem, Sadia, and Kaniz, Fatema. "Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study". *International Journal of Management Science and Business Administration* 1(5) (2015): 69–80.
7. Dr. Mrs. Vaibhava Desai. "Digital Marketing: A Review". *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, ISSN: 2456-6470, Special Issue | Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management (2019): 196–200.
8. Barone, Adam. Digital Marketing Overview: Types, Challenges, and Required Skills <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp> (accessed 12.09.2022).
9. Lucy, Alexander. The Who, What, Why, & How of Digital Marketing <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (accessed 12.09.2022).
10. Definition of Digital Marketing. <https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing> (accessed 12.09.2022).
11. Top 9 Advantages of Digital Marketing: Global, Local and More. <https://www.simplilearn.com/digital-marketing-benefits-article> (accessed 12.09.2022).
12. Membrillo, Alex. Top 9 Benefits of Digital Marketing. <https://www.cardinaldigitalmarketing.com/healthcare-resources/blog/top-9-benefits-of-digital-marketing/> (accessed 12.09.2022).
13. How many people use the internet? <https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-internet> (дата звернення 12.09.2022).
14. Kemp, Simon. Digital 2021 April Global Statshot Report. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-april-global-statshot> (accessed 12.09.2022).
15. Why Digital Marketing is Important for Small Business. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business> (accessed 12.09.2022).
16. What are the 8 Types of Digital Marketing? <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/types-of-digital-marketing> (дата звернення 12.09.2022).
17. What are the 12 Types of Digital Marketing? <https://rockcontent.com/blog/types-of-digital-marketing/> (accessed 12.09.2022).

18. 9 Types of Digital Marketing: When and How to Use Them? <https://www.simplilearn.com/types-of-digital-marketing-article> (дата звернення 12.09.2022).
19. The 11 types of digital marketing <https://revive.digital/blog/the-11-types-of-digital-marketing/> (accessed 12.09.2022).
20. What is Content Marketing? <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> (accessed 12.09.2022).
21. Content Marketing Infographic <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic> (accessed 12.09.2022).
22. B2B Content Marketing Research 2020. https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf (accessed 12.09.2022).
23. Video Marketing Statistics 2022. <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/> (accessed 12.09.2022).
24. The Impact Of Content In Digital Marketing. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/04/26/the-impact-of-content-in-digital-marketing/?sh=4bb1bf021cfd> (accessed 12.09.2022).
25. What are disadvantages of Content Marketing <https://www.growtraffic.co.uk/disadvantages-of-content-marketing/> (accessed 12.09.2022).
26. What Is SEO / Search Engine Optimization? <https://searchengineland.com/guide/what-is-seo> (accessed 12.09.2022).
27. The Importance of SEO for Your Business: Benefits of SEO & Why SEO Is So Powerful. <https://www.metricmarketing.com/blog/the-importance-of-seo-for-your-business-benefits-of-seo-why-seo-is-so-powerful/> (accessed 12.09.2022).
28. Thompson, Nathan. 10 Crucial SEO Ranking Factors You Need to Know. <https://optinmonster.com/seo-ranking-factors/> (accessed 12.09.2022).
29. Industries where SEO Pays for Itself Ten Times Over. <https://www.finetunedigital.com/blog/industries-where-seo-pays-for-itself-ten-times-over/> (accessed 12.09.2022).
30. Email Marketing. <https://mailchimp.com/en-gb/marketing-glossary/email-marketing/> (accessed 12.09.2022).
31. Number of e-mail users worldwide from 2017 to 2025. <https://www.statista.com/statistics/255080/number-of-e-mail-users-worldwide/> (accessed 12.09.2022).
32. 20 Top Social Media Sites to Consider for Your Brand in 2022. <https://buffer.com/library/social-media-sites/> (accessed 12.09.2022).
33. Marketer email tracker 2019. <https://dma.org.uk/uploads/misc/marketers-email-tracker-2019.pdf> (accessed 12.09.2022).
34. Matter Survey Reveals Consumers Find Influencers More Helpful and Trustworthy than Brands During the Pandemic. <https://www.businesswire.com/news/home/20200526005058/en/Matter-Survey-Reveals-Consumers-Find-Influencers-More-Helpful-and-Trustworthy-than-Brands-During-the-Pandemic> (accessed 12.09.2022).
35. The rise of social media. <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media> (accessed 12.09.2022).
36. Digital 2022 Report Finds Social Media Users Now Equivalent to 58 Percent of the World's Total Population. <https://www.businesswire.com/news/home/20220126005361/en/Digital-2022-Report-Finds-Social-Media-Users-Now-Equivalent-to-58-Percent-of-the-World%E2%80%99s-Total-Population> (accessed 12.09.2022).
37. Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2022. <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/> (accessed 12.09.2022).
38. What is Social Media Marketing & What are the Benefits? <https://blog.hurree.co/blog/social-media-marketing-benefits> (accessed 12.09.2022).

39. Social Browsers Engage with Brands. <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/social-browsers-brand/> (accessed 12.09.2022).
40. Top 14 Advantages and Disadvantages of Social Media. <https://www.webfx.com/social-media/learn/social-media-marketing-advantages-and-disadvantages/> (accessed 12.09.2022).
41. Cardona, Laia. PPC or Pay Per Click: How It Works, Advantages and Examples. <https://www.cyberclick.net/numericalblog/ppc-or-pay-per-click-how-it-works-advantages-and-examples> (accessed 12.09.2022).
42. PPC Statistics You Need to Know In 2022. <https://lunio.ai/statistics/ppc-statistics/> (accessed 12.09.2022).
43. Guide to Customer LTV: Calculation, Formula & SaaS Business Strategies. *KELLY DUNCAN MAR 11* (2015). <https://www.profitwell.com/recur/all/calculate-customer-ltv> (accessed 12.09.2022).
44. 17 Email Marketing Metrics Every Marketer Needs to Know. *Campaign Monitor - Sep 9* (2021). <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/17-email-marketing-metrics-every-email-marketer-needs-to-know/> (accessed 12.09.2022).
45. Bray, Jack. What is Digital Leadership. May (2022). <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> (accessed 12.09.2022).
46. Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. Imran, Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, July 16-20, 2020, USA*. The final authenticated version is available online at: http://dx.doi.org/0.1007/978-3-030-50791-6_11 (accessed 12.09.2022).
47. Digital Competencies. The European Digital Competence Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. <https://online.ulster.ac.uk/blog/4-top-digital-leadership-skills/> (accessed 12.09.2022).

DIGITAL LEADERSHIP AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE MARKET POSITION OF THE COMPANY: CORPORATE AND PERSONAL CONTEXT

Iryna Kubareva

Ph.D., Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0001-6950-5937

Vladyslav Tarliev

student, Economics and Management Faculty,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-5619-6570

Abstract. The article examines the tools of digital leadership for building the company's interaction with the target audience and for getting ahead of competitors. The essence of digital marketing is analyzed, its main characteristics, advantages and disadvantages are determined. The company's digital leadership to strengthen market positions is formed through the effective development of digital marketing tools in order to form competitive

advantages in the market. To ensure such characteristics, it is necessary to develop the key factors of the company's success based on digital technologies and the digital competencies of the company's leader. The main tools of digital marketing and the features of their application, their strengths and challenges for companies are substantiated. The main problem of digital marketing is the inadequate use of tools – approaches to the implementation of digital marketing functions and metrics for substantiating their effectiveness. Therefore, the use of each tool must be justified. Options for using digital marketing tools in the B2C segments for the provision of services and B2C for the sale of goods have been determined. Metrics for substantiating the effectiveness of decisions in the field of digital marketing are defined for each tool and for each type of B2C segment. The factors of digital technologies that contribute to the leading position of the company in the market are substantiated. The basis of the successful implementation of digital technologies and the achievement of the company's leadership positions are the digital competencies of leaders who implement these approaches. The leader's digital competency framework, which includes components of information literacy, communications and interaction, content creation, security, and problem solving, is a guideline for developing digital leaders. In general, the system of forming digital leadership in the market of the company's product summarizes the conducted research and is represented by the following components: digital technologies and metrics of their effectiveness - for the development of digital tools and their diagnostics; leadership characteristics - for the formation of the company's leadership characteristics in digital technologies and the development of relevant competencies in leaders; leadership positions – formation of the company's leadership positions through the creation of competitive advantages in the digital environment.

Keywords: digital leadership; digital competencies; digital marketing; digital marketing tools; digital marketing metrics; B2C.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2022

УДК 004.77

JEL Classification M20

DOI 10.33111/sedu.2022.51.139.152

*Прохорова Валерія Олександрівна**
*Кизенко Олена Олександрівна***

ВЕБ-РЕСУРСИ ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Анотація. У статті розглянуто роль та спроможність веб-ресурсів у розвиненні ефективної зовнішньоекономічної діяльності сучасних компаній на засадах конвергенції інформаційних і когнітивних технологій. Систематизовано функції зовнішньоекономічної діяльності компанії в контексті необхідного ресурсного забезпечення для їх ефективної реалізації із використанням методів системно-структурного аналізу і синтезу. Проаналізовано підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням контексту вартості створення та використання веб-ресурсів на підприємстві методами індукції, дедукції та порівняння. Представлено практичні рекомендації щодо створення веб-ресурсу сучасної компанії у вигляді інтернет-магазину англійською мовою. Ключові елементи проекту створення інтернет-магазину розроблено із застосуванням комплексного поєднання методів абстрагування, вимірювання, спостереження та моделювання. Реалізація проекту дозволяє компанії набути наступних ключових здатностей, що сприяють розвиненню її зовнішньоекономічної діяльності: 1) мати майданчик для успішного продажу та просування продукції компанії на зовнішньому ринку; 2) можливість ознайомлення покупців з повним обсягом послуг та інформацією про діяльність компанії в режимі 24/7; 3) розширення меж бізнесу та ринку збуту продукції на світовому ринку; 4) скорочення витрат на взаємодію з покупцями за рахунок зниження часу на оформлення документів.

Ключові слова: розвиток; підприємство; зовнішньоекономічна діяльність; веб-ресурс; інтернет-магазин; конвергенція технологій.

Вступ. Новітній час, з початку XXI ст., характеризується стрімким технологічним розвитком, початком NBIC-конвергенції (поєднанням нано-, біо-, інфо-, когнітехнологій) та конс'юмеризмом, заснованим на аналізі великих даних. Такий тип економічних відносин Р. Девісон (Ron Davison) назвав Підприємницькою економікою, в якій ключовим економічним ресурсом, що забезпечує отримання прибутку на капітал, є вміння поєднувати різні специфічні знання [1, с. 45]. Відповідно, вже зараз можна констатувати зростаючу роль нематеріальних ресурсів в забезпеченні ефективності операційних процесів на

* Прохорова Валерія Олександрівна – бакалавр з економіки, магістрант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-7243-747X, valeriia.prokhorova@kneu.ua

** Кизенко Олена Олександрівна – доктор екон. наук, доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-6109-4798, olena.kyzenko@kneu.ua

сучасних підприємствах. Одним із провідних типів нематеріальних ресурсів для сучасного бізнесу, роль яких постійно зростає, є веб-ресурси – ресурси глобальної мережі Інтернет (англ. World Wide Web або Web). Використання ресурсів глобального інформаційного простору створює широкі можливості для розвинення різних операційних бізнес-процесів на основі поєднання знань про продукт, канали комунікації, інформаційні технології, клієнтські сегменти тощо. Зокрема, веб-ресурси є потужним засобом для започаткування чи розширення зовнішньоекономічної діяльності компаній чи фізичних осіб – підприємців, незалежно від розміру їх бізнесу, на основі поєднання інфо- та когнитивних технологій, що дозволяють представити власну продукцію на глобальних ринках, створювати індивідуалізовану пропозицію для клієнтів із застосуванням таргетованої реклами, застосовувати сучасні інформаційні технології для оплати товару.

Усе це сприяє веденню конкурентоспроможного бізнесу на глобальних ринках, що особливо значимим є для вітчизняних підприємців з огляду на спрямування стратегії України до посилення економічних зв'язків в Європейському Союзі.

Постановка завдання. Вивченню різних аспектів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств присвячували свої наукові праці такі вчені-економісти, як А. А. Брояка, А. М. Волківська, Н. М. Галазюк, В. А. Євтушенко, Е. О. Ковтун, О. М. Кравченко, Ю. В. Кравчик, О. О. Легостаєва, І. М. Манаєнко, О. А. Пробоїв, І. А. Федоренко, Т. В. Шталь, М. Л. Швайко та інші [2–14]. Результати цих досліджень перш за все зосереджені на економічній та управлінській проблематиці глобальної кооперації та збутової діяльності. Однак аналіз публікацій за даною проблематикою свідчить, що вона потребує подальшого дослідження та пошуку напрямів удосконалення шляхів розвинення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в першу чергу в аспекті конвергенції інформаційних і когнітивних технологій та актуалізації на цій основі тих управлінських технологій, які вже використовують компанії, і розробці нових. Узагальнено щодо операційної діяльності в цілому питання необхідності актуалізації управлінських технологій розглядалися в контексті впливу NBIC-конвергенції в попередніх авторських дослідженнях зокрема [15, с. 174–187]. У зв'язку із цим аналіз питань ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуває особливого значення, що визначило постановку мети та завдань даного дослідження.

Метою дослідження є виявлення ролі та спроможності веб-ресурсів в розвиненні ефективної зовнішньоекономічної діяльності сучасних компаній на засадах конвергенції інформаційних і когнітивних технологій та розробка практичних рекомендацій щодо створення веб-ресурсу у вигляді інтернет-магазину англійською мовою.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання: 1) систематизовано функції зовнішньоекономічної діяльності компанії в контексті необхідного ресурсного забезпечення для їх ефективної реалізації з використанням методів системно-структурного аналізу і синтезу; 2) проаналізовано під-

ходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням контексту вартості створення та використання веб-ресурсів на підприємстві методами індукції, дедукції та порівняння; 3) розроблено ключові елементи проєкту створення веб-ресурсу у вигляді інтернет-магазину англійською мовою із застосуванням комплексного поєднання методів абстрагування, вимірювання, спостереження та моделювання.

Результати. Зовнішньоекономічна діяльність – це складна система, котру слід аналізувати, враховуючи форми зовнішньоекономічних зв'язків такі, як торгівля, надання виробничих, фінансових, інвестиційних послуг, які описують зовнішньоекономічну діяльність за допомогою відповідних показників [2]. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств як економічної категорії визначається головним чином основними функціями, котрі вона виконує. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств складається з багатьох елементів, зосереджених у трьох групах взаємопов'язаних між собою функцій, що продемонстровано на рис. 1.

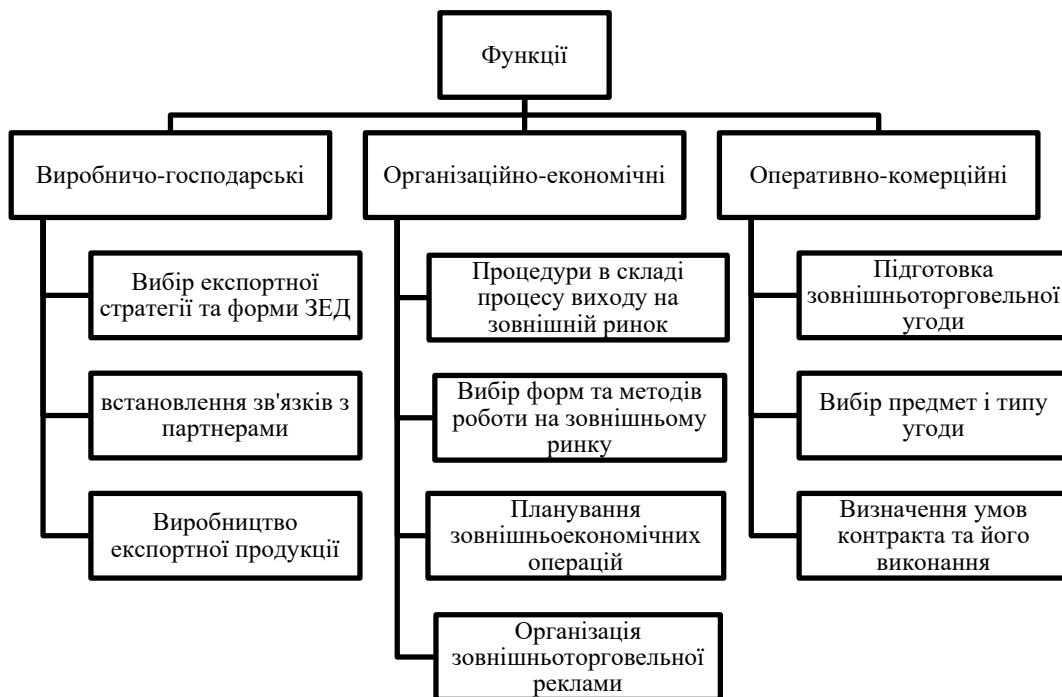


Рисунок 1. Функції зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: систематизовано В. О. Прохоровою на основі [3, 8, 10].

Перша група зовнішньоекономічних функцій націлена на пошук та виробництво експортної продукції, забезпечення її техніко-економічних параметрів. При цьому прогноуються внутрішні ресурси, котрі має підприємство у сфері виробництва, джерела матеріальних ресурсів, оцінюються зовнішні умови діяльності підприємств, рівень їх підприємницької активності. Досягнення виробничо-господарських функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснюється завдяки комплексному вивченню зовнішніх ринків, оскільки результати такого дослідження є основою поточних та довгострокових програм діяльності експортерів.

Метою другої (організаційно-економічної) групи функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств є знаходження та вибір форм та методів роботи на зовнішніх ринках, котрі здійснюються в рамках тієї експортної стратегії, що обрало підприємство. У рамках планування зовнішньоторговельних операцій мають враховуватися результати маркетингових оцінок кон'юнктури зовнішніх ринків, проводяться заходи з вивчення особливостей роботи на ринку іноземного партнера, логістичне планування, зовнішньоторговельна рекламна кампанія.

У третій групі заходів (оперативно-комерційній) починається проходження етапів підготовки та безпосереднє здійснення міжнародних торгових угод, поряд з підготовкою та оформленням стандартних форм та документів: товарних, транспортних, страхових, валютних, фінансово-кредитних [8, с. 79–81].

Функції зовнішньоекономічної діяльності підприємств тісно взаємопов'язані між собою в процесі реалізації зовнішньоекономічної стратегії, обраної підприємством, і в досягненні її ефективності. Базовою основою зовнішньоекономічної діяльності підприємств є виробничо-господарські функції, до складу яких входить вибір асортименту та товарної номенклатури продукції, що ґрунтується на наявних ресурсах: матеріальних, виробничих, сировинних, технологічних, фінансових тощо.

У рамках зовнішньоекономічної сфери діяльності окремих підприємств найбільшого розвитку набули такі види як зовнішньоторговельна діяльність та міжнародна кооперація.

Зовнішньоторговельна діяльність підприємств являє собою діяльність зі здійснення угод у сфері зовнішньої торгівлі товарами, послугами, інформацією та інтелектуальною власністю. Основу зовнішньоторговельної діяльності підприємства становлять зовнішньоторговельні операції, під якими розуміється комплекс дій контрагентів, вкладених у здійснення та супровід товарного обміну [13, с. 23].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємств виступає найважливішою складовою розвитку, а також її основною спрямованістю. Для підвищення рівня виробництва та отримання економічних вигід підприємство має здійснювати зовнішньоекономічні торговельні операції. Міжнародні ділові відносини підприємств сприяють підвищенню рівня експорту, що дає можливість збільшити прибуток. На етапі розвитку зовнішньоекономічна діяльність підприємств займає особливе місце. Сьогодні жодне підприємство у світі не може досягти стабільного доходу без здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Ця обставина пов'язана з тим, що за останні роки обсяги темпів зростання зовнішньої торгівлі

суттєво перевищують темпи зростання внутрішнього товарообігу у багатьох країнах. Основною причиною виступає збільшення світового експорту, а також імпорту товарів та послуг у спільній частині їх виробництва.

В умовах інтернаціоналізації бізнесу, нестабільності економічного зростання розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначається вирішенням завдань точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності.

В основі економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства лежить поняття ефекту. Економічний ефект – результат, що є різницею між грошовим доходом і витратами на його здійснення. Поняття економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є, у загальному вигляді, її результативністю тобто співвідношення між результатом та ресурсами, витраченими на досягнення певних цілей [14, с. 119]. Сутність проблематики економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства лежить у площині збільшення економічних результатів на одиницю витрат.

У ринковій економіці цільова функція діяльності підприємства полягає у позитивному значенні показника прибутковості. Проте як такий прибуток перестав бути показником ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сенс ефективності випливає із необхідності постійно максимізувати отриманий прибуток підприємства, при попутній мінімізації витрат на її отримання. Виходячи з цього, кількісним критерієм оцінки ефективності найчастіше використовується прибутковість. Найбільш простим і найчастіше використовуваним методом оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розрахунок системи економічних показників, що будуються на основі порівняння досягнутих результатів із витратами на їх досягнення.

На рівні підприємств під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності часто розуміють ступінь збільшення доходу, що отримується або різниця між результатами та витратами на їхню реалізацію. У зв'язку з цим показники оцінки ефективності можна розділити на такі групи: показники ефекту, що є різницею між доходами і витратами на досягнення, у грошових одиницях; показники ефективності, визначені як відношення результатів до витрат на їх досягнення, розраховуються у відносних показниках: частках, відсотках та ін.

Оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонується проводити за наступними напрямками, що узагальнено за дослідженнями Е. О. Ковтун [6], В. А. Євтушенко [5], І. А. Федоренко [12], Т. В. Шталь [13]:

— вагомість зовнішньоекономічної діяльності у загальних результатах операційної діяльності підприємства (визначення зміни обсягів експорту (імпорту) в структурі доходів і витрат, проведення факторного аналізу їх динаміки, аналіз структури витрат на організацію та проведення проведених заходів у географічному розрізі, за групами товарів);

— оцінка якості та рівня виконання зобов'язань щодо зовнішньоторговельних операцій за сумою та фізичним обсягом загалом та в розрізі аналітики: за країнами, товарними групами, рівнями доходності та строками погашення дебіторської заборгованості;

— оцінка раціональності витрачання коштів у ході виконання зовнішньоекономічних операцій;

— розрахунок абсолютних та відносних показників ефективності експортних (імпортних) операцій;

— аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності на ліквідність, платоспроможність та прибутковість підприємства.

Для якісного аналізу та узагальнення чинників формування прибутку та рівня прибутковості необхідно також розглядати структуру витрат під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такі витрати в процесі аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності доцільно структурувати за такими групами, які дозволять провести факторний аналіз чинників впливу на прибутковість компанії від цього виду діяльності:

— витрати на виробництво продукції, які формують її собівартість (при експортних операціях);

— витрати на придбання товарів (при імпортних операціях);

— експлуатаційні та складські витрати (вартість сировини, енергії, залучення робочої сили);

— транспортні витрати, митні платежі та збори; страхові витрати;

— витрати на формування та експлуатацію веб-ресурсів;

— витрати, пов'язані з виконанням платіжно-розрахункових операцій та інші витрати, пов'язані з провадженням зовнішньоекономічної діяльності.

Обов'язковою умовою здійснення зовнішньоторговельної діяльності підприємства є виконання низки операцій, пов'язані із забезпеченням просування товару від продавця до покупця. Серед яких можна виділити: транспортні, страхові, транспортно-експедиторські операції, пов'язані з веденням міжнародних розрахунків. Істотний вплив на якість цих операцій у сучасних умовах надає процес цифровізації.

Отже, зовнішньоторговельні операції є частиною великого економічного, валютно-фінансового, правового та цифрового комплексу. Тіснота зв'язків в його межах лише посилюватиметься внаслідок поглиблення конвергенції інформаційних та когнітивних технологій. Це дозволяє на рівні компанії постійно удосконалювати управлінські технології, пов'язані з інтелектуальною обробкою великих даних.

Одним з актуальних на даний час прикладів використання веб-ресурсів для розвинення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розробка та впровадження веб-ресурсу у вигляді інтернет-магазину компанії англійською мовою.

Новостворений інтернет-магазин має забезпечувати наступні можливості для покупців:

— придбання товарів та послуг зарубіжним покупцем;

— оплати товарів зарубіжним покупцем через світові платіжні системи в декілька кліків безпосередньо з сайту;

— отримання актуальної інформації про наявність товарних залишків в інтернет-магазині;

— автоматичне формування платіжних документів та прайс-листів.

Для успішної реалізації даного проєкту увесь процес розробки веб-сайту доцільно розділити на такі етапи: постановка технічного завдання з розробки веб-сайту, розробка і затвердження дизайну веб-сайту, інтеграція дизайну і системи управління веб-сайтом, публікація веб-сайту в мережі Інтернет, наповнення веб-сайту матеріалами та підтримка веб-сайту.

Тривалість кожного етапу за експертними оцінками подано в табл. 1.

Таблиця 1

ТРИВАЛІСТЬ РОЗРОБКИ ВЕБ-САЙТУ У ВИГЛЯДІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

Етап	Тривалість виконання робіт
Постановка технічного завдання веб-сайту	8 днів
Розробка і затвердження дизайну веб-сайту	8 днів
Інтеграція дизайну і системи управління веб-сайтом	5 днів
Публікація веб-сайту в інтернет	3 днів
Наповнення веб-сайту матеріалами	6 днів
Підтримка веб-сайту	–
Загалом	30 днів

Джерело: авторська розробка.

Розробка технічного завдання є однією з найважливіших частин під час запуску інтернет-магазину. Як правило, процес розробки графічного дизайну, верстки, програмування та тестування, введення в роботу веб-ресурсу у вигляді інтернет-магазину доручається сторонній організації-розробнику. На вітчизняному ринку розробників є достатньо пропозицій для того, щоб компанії мали порівняти відповідні пакети послуг.

Необхідно також звернути увагу на вимоги до веб-хостингу. Зараз 95 % наявних хостингових компаній виконують основні вимоги до веб-хостингу: акселератор PHP; включений `short_open_tag`; доступне використання `htaccess`; вимкнений `safe_mode`; `Memory_limit` – не менше 64 мегабайт для рівня «Бізнес»; PHP (5.0.0 і вище) як модуль Apache 1.3 (краще використовувати FastCGI); MySQL не нижче 4.1.11, а краще користуватися версією 5.0 і вище [17].

Для хостингу варто обрати домен online – тематичний домен верхнього рівня. Так як домен online є тематичним, в ньому можливі преміум імена. Зареєструвати домен online можуть як фізичні, так і юридичні особи, адже немає ніяких складнощів з реєстрацією, відсутня потреба в додаткових комісіях із соціального страхування. Вартість доменного імені входить до вартості хостингу.

Прототип головної сторінки веб-сайту інтернет-магазину англійською мовою відображено на рис. 2.

Усі текстові сторінки веб-сайту мають бути відредаговані через простий інтерфейс, який не передбачає знань HTML. Усі позиції каталогу товарів також можна буде редагувати (картинки, назва, характеристики, описи). Нові позиції можуть бути додані як вручну, так і автоматично з певного джерела.

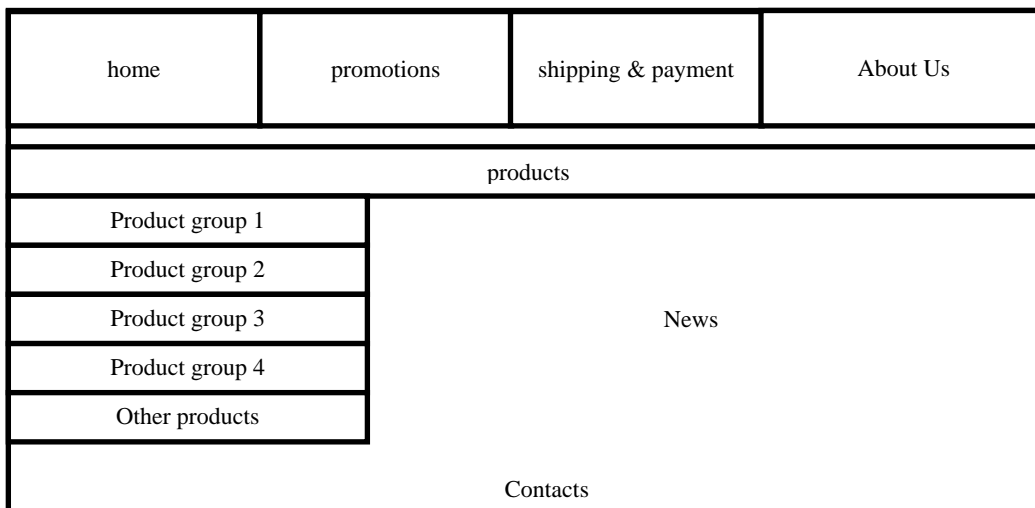


Рисунок 2. Прототип головної сторінки веб-сайту інтернет-магазину

Джерело: авторська розробка.

Також для зручності користувачів пропонуємо додати такі функціональні модулі новоствореного веб-сайту, що відображено на рис. 3.

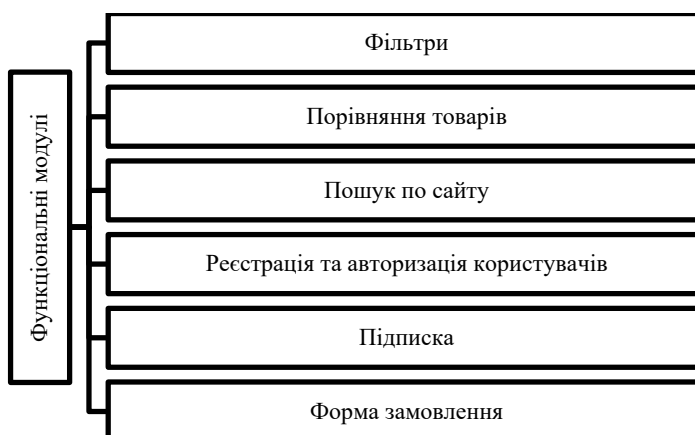


Рисунок 3. Функціональні модулі веб-сайту інтернет-магазину

Джерело: авторська розробка.

Розглянемо детальніше наповнення кожного модулю.

1. *Фільтри*. У кожній категорії можливе сортування товару: по порядку; за зростанням ціни; за спаданням ціни; за новизною.

2. *Порівняння товарів*: є можливість порівняти товари (до п'яти позицій одночасно), вибравши їх у каталозі. Після вибору продукти виводяться на відповідній сторінці веб-сайту, куди користувач може перейти в даній сесії і порівняти їх за представленими характеристиками.

3. *Пошук по веб-сайту*: пошук шукає слова та їх поєднання по всіх товарах та сторінках веб-сайту.

4. *Реєстрація та авторизація користувачів*. Блок авторизації допоможе утримати споживача. В даному блоці розташовані посилання: «Забули пароль?», «Зареєструватися». Можливість вислати пароль доступна, якщо користувач вже був зареєстрований на сайті. За натисканням кнопки «Зареєструватися» відбувається відкриття форми реєстрації.

5. *Підписка*. На всіх сторінках є поле для введення адреси електронної пошти з можливістю підписатися на новини сайту.

Сайт інтернет-магазину має бути максимально простим, зрозумілим, цікавим як з точки зору інформативності, так і дизайну. Ретельно має бути продумана система навігації та юзабіліті, адже це основний момент, який має полегшити відвідувачу знаходження на веб-сайті та мотивувати його відкласти товар у кошик, а потім здійснити замовлення та оплату.

Увагу слід приділити інформації про систему купівлі, доставки та оплати, що особливо актуально для потенційних закордонних споживачів. Дуже ефективним при пошуковій оптимізації та рекламі сайтів інтернет-магазинів в аспекті інформаційної складової є розміщення позитивних відгуків про товари, що покликані завоювати довіру покупця та допомогти йому визначитися у широкій різноманітності продукції.

Створити веб-сайт інтернет-магазину недостатньо, потрібно зробити так, щоб про нього дізналися люди, зацікавлені у придбанні товарів. Слід завжди пам'ятати, що веб-сайт – це інструмент продажів, а його ефективність безпосередньо залежить від добре продуманого інтерфейсу, контентного наповнення сайту, цінової політики та просування в мережі Інтернет. Компетентна розкрутка веб-сайту професійно вирішує будь-які маркетингові завдання, сприяє запам'ятовуванню бренду, підвищенню його популярності на світовому ринку, істотно збільшує відвідуваність ресурсу з боку потенційних клієнтів або покупців. Крім того, інтернет-реклама вимагає значно менших витрат, ніж на друкованих носіях (рекламні щити, плакати, сторінки газет, журналів та ін.).

Пошукове просування та реклама інтернет-магазину повинні бути простішими за витрачання зусиль на організацію продажу товару в офлайн-магазині. Розкрутка сайту інтернет-магазину починається з оптимізації самого ресурсу, тому слід підходити з особливою ретельністю до таких складових як: дизайн; навігація; оптимізація програмного коду; оптимізація контенту; інформаційна складова контенту. Створений інтернет-магазин необхідно додати до каталогів

та пошукових систем. Це потрібно для регулярної індексації та збільшення показів для потенційних зарубіжних споживачів.

Для подальшого обслуговування інтернет-магазину англійською мовою компанії необхідно буде мати у штаті співробітників, які мають наступні ключові знання:

- рівень володіння англійською мовою вище середнього – Upper-Intermediate (оскільки веб-сайт орієнтований на зовнішньоекономічну діяльність підприємства);
- базове знання HTML;
- обробка фотографій (Photoshop/ ...);
- уміння працювати з базою даних, адміністративним функціоналом сайту;
- розуміння основ маркетингу та SEO.

Отже, введення в експлуатацію веб-ресурсу у вигляді інтернет-магазину підприємства англійською мовою потребуватиме подальших витрат. Усі витрати поділяють на одноразові (на розробку) та експлуатаційні. Для прикладу величини одноразових витрат скористаємось калькуляцією від компанії WEBLAB [16].

Згідно з розрахунком, наданим менеджером веб-студії WEBLAB, витрати на розробку дизайну та наповнення інтернет-магазину становитимуть 92 тис. грн. Експлуатаційні витрати (поточні) є сумою витрат пов'язаних з експлуатацією інтернет-магазину. Вони включають такі базові статті витрат: амортизаційні відрахування; витрати на споживану електроенергію; витрати на хостинг, витрати на оплату праці; нарахування на заробітну плату, витрати на просування сайту.

Ефективність зовнішньоекономічних комунікацій у глобальній мережі більшість підприємств не вимірюється взагалі або вимірюється епізодично. При цьому всі підприємства, що використовують веб-ресурси, наголошують на такій закономірності: на просування в мережі Інтернет витрачається у відсотковому співвідношенні менше коштів, ніж залучається клієнтів за її допомогою, тобто на кожен вкладену в інтернет-просування гривню припадає більша величина прибутку, ніж при офлайновому просуванні.

Висновки. В умовах підприємницької економіки NBIC-конвергенція проявляється в першу чергу через взаємопроникнення інформаційних та конгінитивних технологій, що вимагає від сучасних компаній все більш широкого застосування нематеріальних ресурсів. За даних умов веб-ресурси – це саме той тип нематеріальних ресурсів, які набувають критично важливого значення для розвитку операційної діяльності компанії, зокрема, в сегменті зовнішньоекономічної діяльності. Веб-сайт – це основне місце, де потенційні споживачі та партнери шукають інформацію про компанію. Інформація на веб-сайті доступна в будь-який час, і тому важливо, щоб вона була представлена в атрактивній манері та управління нею було організовано належним чином.

Веб-сайт також є головною платформою для спілкування із закордонними споживачами. Зважаючи на їх віддаленість, він повинен пропонувати форми контактів, на які очікують користувачі, а також (або, точніше, насамперед) користувачі мобільного сайту (зростаюча тенденція). Веб-сайт повинен бути

спроектований так, щоб пропонувати найбільш популярну форму спілкування для закордонних споживачів (телефон, пошта, чат-бот тощо), незалежно від того, чи вони використовують комп'ютерну або мобільну версію веб-сторінки.

Створення інтернет-магазину англійською мовою дозволяє компанії набути таких ключових здатностей, що сприяють розвиненню її зовнішньоекономічної діяльності: 1) мати майданчик для успішного продажу та просування продукції компанії на зовнішньому ринку, обмеженому лише доступністю інтернет-зв'язку для покупців та можливостями співпраці з компаніями-партнерами з доставки продукції до споживачів; 2) можливість ознайомлення покупців з повним обсягом послуг та інформацією про діяльність компанії в режимі 24/7; 3) розширення меж бізнесу та ринку збуту продукції на світовому ринку; 4) скорочення витрат на взаємодію з покупцями за рахунок зниження часу на оформлення документів

Література

1. Davison R. The Fourth Economy: Inventing Western Civilization. URL: <http://thefourtheconomy.com/> (дата звернення 02.11.2022).
2. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146–159.
3. Волківська А. М. Управління зовнішньоекономічною збутовою діяльністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 3. С. 31–36.
4. Галазюк Н. М. Необхідність вдосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах. Економічні науки. 2018. № 15. С. 54–62.
5. Євтушенко В. А. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 38–43.
6. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 285–290.
7. Кравченко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2. С. 13–16.
8. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 78–83.
9. Легостаєва О. О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 28–32.
10. Манаєнко І. М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 18. С. 11–15.
11. Пробоїв О. А. Зовнішньоторговельна діяльність вітчизняних підприємств у регіональному контексті в рамках співпраці з країнами ЄС. Інфраструктура ринку. 2020. № 45. С. 142–151.

12. Федоренко І А. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності як складової частини механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58. С. 56–62.
13. Шталь Т. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 21–27.
14. Швайко М. Л. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 118–123.
15. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 244с.
16. WEBLAB. URL: <https://web-lab.net/> (дата звернення 01.11.2021).
17. Хостинг Україна. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/> (дата звернення 01.11.2021).

References

1. Davison, Ron. “The Fourth Economy: Inventing Western Civilization”. <http://thefourtheconomy.com/> (accessed: 02.11.2022)
2. Broyaka, A. “Perspektivi rozvitku zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpriemstv APK”. [“Prospects for the development of foreign economic activity of agro-industrial complex enterprises”]. *Ekonomika. Finans. Menedzhment: aktualni pitannya nauki i praktiki* 1 (2020): 146–159 [in Ukrainian].
3. Volkivska, A. “Upravlinnya zovnishnoekonomichnoyu zbutovoyu diyalnistyu pidpriemstva”. [“Management of enterprise foreign economic sales activities”]. *Agrosvit* 3 (2021): 31–36 [in Ukrainian].
4. Galazyuk, N. “Neobhidnist vdoskonalennya upravlinnya zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpriemstva v suchasni umovah”. [“The need to improve the management of the enterprise foreign economic activity in modern conditions”]. *Ekonomichni nauki* 15 (2018): 54–62 [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, V. “Planuvannya zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti yak faktor pidvishennya konkurentospromozhnosti pidpriemstv na svitovomu rinku”. [“Foreign economic activity planning as a factor in increasing the competitiveness of enterprises on the world market”]. *Biznes Inform* 6 (2021): 38–43 [in Ukrainian].
6. Kovtun, E. “Formuvannya effektivnogo mehanizmu upravlinnya zovnishnoekonomichnoyu diyalnistyu pidpriemstva”. [“Formation of an effective mechanism for managing of the enterprise foreign economic activity”]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu* 6 (2020): 285–290 [in Ukrainian].
7. Kravchenko, O. “Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva v umovah zdiysnennya zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti”. [“Management of the enterprise competitiveness in the conditions of foreign economic activity”]. *Ekonomika. Finans. Pravo* 2 (2021): 13-16 [in Ukrainian].
8. Kravchik, Yu. “Planuvannya zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti yak faktor pidvishennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva na svitovomu rinku”. [“Foreign economic activity planning as a factor in increasing of the enterprise competitiveness on the world market”]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu* 4 (2021): 78–83 [in Ukrainian]

9. Lyegostayeva, O. “Tendenciya rozvitku zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpriyemstv Ukrayini”. [“Development trends in the enterprises foreign economic activity of Ukrainian”]. *Naukovij poglyad: ekonomika ta upravlinnya* 2 (2020): 28–32 [in Ukrainian]
10. Manayenko, I. “Osoblivosti zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti vitchiznyanih pidpriyemstv v umovah yevrointegratsiyi”. [“Foreign economic activity peculiarities of domestic enterprises in the European integration conditions”]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu* 18 (2018): 11–15 [in Ukrainian]
11. Proboyiv, O. “Zovnishnotorgovelnna diyalnist vitchiznyanih pidpriyemstv u regionalnomu konteksti v ramkah spivpraci z krayinami EU”. [“Foreign trade activities of domestic enterprises in the regional context within the framework of cooperation with EU countries”]. *Infrastruktura rinku* 45 (2020): 142–151 [in Ukrainian]
12. Fedorenko, I. “Analiz zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti yak skladovoyi chastini mehanizmu upravlinnya konkurentospromozhnistyu torgovelnih pidpriyemstv”. [“Foreign economic activity analysis as a component of the managing competitiveness mechanism of trade enterprises”]. *Prichornomorski ekonomichni studiyi* 58 (2020): 56–62 [in Ukrainian].
13. Shtal, T. “Ocinka zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpriyemstva: konkurentni perevagi ta derzhavne reguluyuvannya”. [“Evaluation of the enterprise foreign economic activity: competitive advantages and state regulation”]. *Biznes Inform* 12 (2021): 21–27 [in Ukrainian].
14. Shvajko, M. “Finansovij mehanizm zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpriyemstv v umovah globalnoyi ekonomichnoyi krizi”. [“The financial mechanism of enterprises foreign economic activity in the global economic crisis conditions”]. *Ekonomika ta derzhava* 6 (2021): 118–123 [in Ukrainian].
15. Kyzenko, O. *Strategichnij kontroling: koncepciya i sistemna realizaciya na pidpriyemstvi*. [Strategic controlling: concept and system implementation at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2019 [in Ukrainian].
16. WEBLAB. <https://web-lab.net/> (accessed 02.11.2022).
17. Hosting Ukraine. <https://www.ukraine.com.ua/uk/> (accessed 02.11.2022).

WEB RESOURCES AS A SOURCE FOR THE COMPANY FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES DEVELOPMENT

Valeriia Prokhorova

Bachelor's degree (Econ.), undergraduate
Kyiv National Economics University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0001-7243-747X

Olena Kyzenko

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Kyiv National Economics University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-6109-4798

Abstract. The article considers the role and capability of web resources for the development of effective foreign economic activity of modern companies based on the convergence of information and cognitive technologies. Practical recommendations have been developed for creating the company's own web

resources. It has been established that at present, web resources are exactly the type of intangible resources that are of critical importance for the development of the company's operating activities, in particular, in the segment of foreign economic activity. This type of resources is characterized by the interpenetration of information and cognitive technologies, which makes it possible to increase the efficiency of the company's activities in a global environment. The functions of the company's foreign economic activity (industrial, organizational, economic, commercial) are systematized in context of the necessary resource provision using the methods of system-structural analysis and synthesis. Approaches to determining the efficiency of foreign economic activity of the enterprise are analysed taking into account the context of the cost of creating and using web resources at the enterprise by induction, deduction and comparison methods. The practical recommendations for creating a web resource of a modern company in the form of an online store in English are presented. The key elements of the online store project are developed using a complex combination of abstraction, measurement, observation and modelling methods. The implementation of the project allows the company to acquire the following key competencies that contribute to the development of its foreign economic activity: 1) creating a platform for the successful sales and promotion of the company's products in the foreign market; 2) the ability to show the full range of services and information about the company's activities 24/7; 3) expanding the boundaries of business and the market for the sales of products on the world market; 4) reducing the cost of interaction with the customers by reducing the time for paperwork.

Keywords: development; enterprise; foreign economic activity; web resource; online store; technology convergence.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2022

УДК 338.58:005:338.436
JEL Classification D20, Q12, Q14
DOI 10.33111/sedu.2022.51.153.163

*Сас Ірина Сергіївна**
*Миколайчук Юлія Русланівна***

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Анотація. У статті наведено узагальнення основ формування та виявлення напрямів вирішення проблем управління витратами на сучасних підприємства аграрного сектору. Аргументовано, що для вітчизняних сільськогосподарських підприємств постає нагальна потреба у модернізації їх систем управління, зокрема в аспекті витрат. Охарактеризовано стан та ризики розвитку вітчизняних агропромислових підприємств за умов воєнного стану. Визначено сутність та базові основи управління витратами підприємства, розкрито складові та окреслено особливості системи управління витратами з виділенням управлінсько-функціональної та економіко-функціональної підсистем. На прикладі вітчизняних агрохолдингів показані напрями модернізації систем управління витратами на основі сучасних ІТ-технологій. Наведено порівняльну характеристику двох систем управління витратами – директ-кост і стандарт-кост. Запропоновано концептуальний порядок удосконалення системи управління витратами на принципах проектного менеджменту.

Ключові слова: управління витратами; система управління витратами; сільськогосподарське підприємство; стандарт-кост; директ-кост.

Вступ. В умовах непередбачуваних змін умов господарювання критично важливим для забезпечення ефективності діяльності підприємства є оптимізація витрат підприємства. Це завдання загострюється за воєнних часів, в яких з 24 лютого 2022 року функціонують українські сільськогосподарські підприємства. За даними проведених досліджень [1], вітчизняне сільське господарство понесло збитків у сумі 4,3 млрд дол. США внаслідок воєнної агресії РФ. Знищено або пошкоджено сільськогосподарських угідь та не зібрано врожаю на 2,135 млн дол. США. Пошкоджено або знищено іригаційну інфраструктуру, відновлення якої обійдеться приблизно у 225 млн дол. США. Орієнтовна вартість заміни та ремонту пошкодженого машинного обладнання оцінюється у 926,1 млн дол. США. Знищено або пошкоджено зерносховищ на 272 млн дол. США [1].

* Сас Ірина Сергіївна – канд. екон. наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0003-1386-6674, iruna.sas@kneu.ua

** Миколайчук Юлія Русланівна – студентка 4 курсу, факультет економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), yuliamikolaychuk90@gmail.com

Зазначені виклики актуалізують питання управління витратами сільськогосподарського підприємства незалежно від його масштабу та профілю діяльності. Ефективна система управління витратами дозволяє вирішувати цілу низку проблем, зокрема: акумулювання достовірної інформації про собівартість окремих видів продукції; складання упорядкованих бюджетів підприємства; оптимізація ціноутворення за моделлю «витрати плюс»; нарешті – забезпечення конкурентоспроможності продукції внаслідок реалізації стратегії лідерства за витратами.

Сучасні аграрні підприємства функціонують у швидко мінливому економічному середовищі. Найголовнішим індикатором, що впливає на результативність виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства, є собівартість аграрної продукції, що відображає досягнутий рівень витрат, пов'язаних з її виробництвом і реалізацією. Тому такі підприємства зацікавлені в удосконаленні технологій управління витратами.

Вітчизняна і світова практика доводить, що управління витратами дозволяє зменшити вплив невизначеності на активність підприємства, збільшити здатність протистояти ризикам і визначати пріоритетні напрями діяльності.

Вагомий внесок у дослідження проблем управління витратами підприємства зробили такі вчені як І. Бойчик, Н. Бондар, Ф. Бутинець, О. Гетьман, М. Грещак, Т. Примак, Ю. Цал-Цалко, О. Чухліб, А. Шегда, О. Крушельницька та інші. У той же час проблеми управління витратами сільськогосподарських підприємств, особливо за умов непередбачуваних змін середовища господарювання, залишаються в зоні активних дискусій та потребують теоретичного, методичного і практичного вирішення.

Постановка завдання. Метою цієї публікації є узагальнення основ формування та виявлення напрямів вирішення проблем управління витратами на сучасних підприємствах, зокрема аграрного сектору. Стійкість та розвиток кожного суб'єкта підприємництва на конкурентному ринку обумовлюватиметься, насамперед, створенням дієвої системи управління витратами. Рівень витрат є головним компонентом оцінки ефективності діяльності підприємства та демонструє фінансовий результат підприємства. Отже, ключовим завданням дослідження є виявлення шляхів вдосконалення системи управління витратами агропромислових підприємств, що дозволить з'ясувати і охарактеризувати критичні ланки в системі управління витратами на підприємствах агропродовольчого комплексу.

Результати. Агросектор вітчизняної економіки відіграє ключову роль у забезпеченні добробуту 13 млн сільських жителів. За підсумками 2021 р., Україна експортувала агропродовольства на суму 27,9 млрд дол., що майже на 25 % більше, ніж рекордний показник 2020 р. (22,4 млрд дол.). У 2021 р. зафіксовано найбільші в історії України обсяги експорту пшениці – 20071 тис. т, м'яса птиці – 459 тис. т, заморожених ягід та інших фруктів – 76 тис. т, а також макаронних виробів – 38 тис. т. У цілому понад 97 % аграрної продукції українського виробництва закуповують Азія, Африка, Європейський Союз, та країни СНД. Отже, у 2021 р. вартісні обсяги вітчизняного експорту до країн Азії збільшилися

до 13,7 млрд дол., що на 26 % вище від рекордного показника поставок у 2020 р. (10,9 млрд дол.) [2].

У 2022 р. сільське господарство України зазнало критичних втрат.

Інститут аграрної економіки прогнозує, що у поточному році виробництво зернових і зернобобових культур може знизитися до 30 % порівняно з 2021 р., виробництво пшениці – на 34 %, ячменю – на 45 %, кукурудзи – на 2 %, технічних та інших сільськогосподарських культур прогнозують скорочення виробництва до 30 %, сояшнику – до 34 % [3].

Центр досліджень продовольства та землекористування KSE Institute спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України опублікували результати проведеного аналітичного дослідження з непрямою оцінкою пошкоджень, яких зазнали вітчизняні аграрії (табл. 1).

Як стверджують фахівці, внаслідок війни змінюється і структура сільського господарства України. Зокрема, від початку широкомасштабної війни посилилась тенденція до зростання ролі фермерських господарств на противагу великим аграрним комплексам. Це пояснюється тим, що програми зарубіжних доновів надають пріоритет саме невеликим господарствам із земельним банком на рівні 250–1000 га [3].

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями, носіями та постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання їх економії. Від рівня операційних витрат істотно залежать ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства [5, с. 22].

Таблиця 1

**РОЗМІР ПОШКОДЖЕНЬ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
ЧЕРЕЗ ШИРОКОМАСШТАБНІ ВІЙСЬКОВІ ДІЇ**

Категорії активів	Загальна вартість, млн дол. США	
	станом на травень 2022 р.	станом на вересень 2022 р.
Сільськогосподарські угіддя та незібраний урожай озимих культур	2,135	н/д
Машинне обладнання	926,1	2885,4
Складські приміщення	272,4	1062,5
Тваринництво	136,4	362,5
Багаторічні культури	89,1	348,7
Фактори виробництва (наприклад, пальне, добрива, ЗЗР)	119,6	95,4
Продукція, що зберігається	613,0	1872,0
Всього	4292,3	6626,8

Джерело: складено авторами за даними [1, с. 1; 4, с. 1].

Метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів або видів діяльності, а також мінімізація співвідношення «витрати – дохід», максимізація створюваної на підприємстві цінності, оптимізація структури витрат та рівня ризику господарської діяльності [6, с. 19].

Система управління витратами спрямована на вирішення ряду завдань, а саме: здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва і одиницю продукції; збір, аналіз інформації про витрати; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції; пошуку резервів економії ресурсів і оптимізації витрат [7].

У більшості підприємств чинні системи управління мають певні особливості, які за різних контекстів можуть оцінюватись як позитивно, так і негативно. Наприклад, однією з відмітних сутнісних ознак сформованої системи управління витратами підприємства є виокремлення центрів відповідальності – центру управління, центрів надходжень (доходів), центрів прибутку, центрів витрат. Проте, такий підхід зазнає суттєвих вад в контексті невеликого підприємства з обмеженим продуктовим портфелем. Також на окреме дослідження заслуговує питання встановлення облікової одиниці для обліку витрат. Зокрема для сільськогосподарських підприємств пропонується розглядати як таку одиницю калорійності сільськогосподарської продукції [8], що дозволяє, на нашу думку, змістити акценти в управлінні витратами з господарських одиниць на продукцію.

Ще один актуальний напрям для дискусій – нормування витрат та оперування нормами в процесі підготовки управлінських рішень тактичного та стратегічного характеру.

Основним елементом успішної системи управління витратами є механізм управління витратами, підбір компонентів якого передбачає відповідні організаційно-технологічні та економічні заходи, що створені для придбання раціонального обсягу витрат і підвищення прибутковості підприємств.

Одним із прогресивних інструментів сучасного управління витратами на аграрних підприємствах є використання систем навігації та обліку витрат пального за допомогою GPS і GPRS. Зазначимо, що в Україні першим агрохолдингом, що почав використовувати такі системи навігації, був «АгроПроІнвест», землі якого знаходились на Вінниччині. Використання подібних систем контролю дозволяє отримувати точну інформацію про затрати пального та виявляти резерви їх зниження. Також завдяки ІТ-технологіям уможлиблюється відслідковування витрат не тільки на паливо та паливо-мастильні матеріали, а й на обслуговування й ремонт техніки – за рахунок онлайн контролю якості сервісу.

Варто наголосити, що не лише в агросекторі, а й в інших галузях інформативність технологічного процесу виготовлення продукту відіграє вагомую роль у її результативності. Однак коли агропромислове підприємство володіє інформацією в режимі онлайн, це дає йому змогу вести чіткий контроль всього технологічного ланцюга, зокрема бути інформованим про місцезнаходження своєї техніки і її маршрут, відслідковувати рух як по дорозі, так і по полю, використання паль-

ного під час переїздів, виконані технологічні операції, прості та зливи палива, використання робочого часу, якість виконання технологічних операцій на основі траєкторії та швидкості руху техніки.

Компанії-продавці таких систем наглядно стверджують, що їх використання забезпечує зниження витрат пального на 20–40 %. Для з'ясування фактичних результатів використання подібних систем контролю здійснено порівняння ефективності використання даного інструменту управління витратами у багатопродуктовому агропромисловому формуванні «Агродім».

Таблиця 2

ПОРІВНЯННЯ ВИТРАТ ПАЛЬНОГО НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ GPS-НАВИГАЦІЇ ТА ДИСПЕТЧЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ ТОВ «СП» «АГРОДІМ»

Культура	Витрати пального, л/га			Відхилення витрат пального на 1 га, %		
	відсутній GPS-контроль, 2011 р.	частковий GPS-контроль 2012 р.	повний GPS-контроль, 2013 р.	2012/2011 рр.	2013/2011 рр.	2013/2011 рр.
Пшениця озима	90,7	76,2	61,2	-15,99	-19,69	-32,52
Ячмінь ярий	84,3	92,6	58,1	9,85	-37,26	-31,08
Гречка	55,4	51,1	44,3	-7,76	-13,31	-20,04
Соя	129,7	100,7	80,6	-22,36	-19,96	-37,86
Ріпак озимий	90,7	56,8	62,4	-37,38	9,86	-31,20
Кукурудза на зерно	126,9	96,7	68,7	-13,20	-28,96	-38,33

Джерело: складено авторами за даними компанії «Агродім».

З огляду наведених у табл. 2 результатів, очевидним є висновок: за повного GPS-контролю на підприємстві витрати пального значно зменшуються по всіх культурах – від 20,04 % (гречка) до 37,86 (soя). Найвищий результат досягнуто по кукурудзі – економія витрат пального сягнула 38,33 %.

Більшість аграрних підприємств застосовують метод послідовного накопичення інформації щодо фактичних витрат виробництва. Калькуляція фактичних витрат ведеться без відображення в обліку інформації про їх нормативний рівень.

За стабільних умов господарювання тривалий час залишалася популярною система «стандарт-кост» (від англ. «нормативі витрати»), яка гарантує високу результативність отримання облікових даних, їх аналітичність і достовірність обчислення собівартості одиниці продукції за видами.

Процес управління витратами за методом «стандарт-кост» передбачає проходження кількох етапів, зокрема: 1) розробка нормативів витрат; 2) порівняльний аналіз норм та фактичних показників витрат виробництва; 3) пошук відхи-

лень та з'ясування причин їх виникнення; 4) аналіз відхилень та коригування нормативів з урахуванням різних факторів [9].

Метод «стандарт-кост» характеризується тим, що у кожному виді продукції оформляється попередня нормативна калькуляція. Нормативна калькуляція обчислюється на початку звітної періоду і представляється величиною витрат, яку організація початково складає за допомогою калькуляції з технічного рівня виробництва та прийнятої технології витрачає на одиницю виробленої продукції з урахуванням чинних і нормативів за статтями калькуляції. При ефективній роботі підприємства, фактичні витрати на виготовлення не повинні перевищувати нормативні. Однак невідповідність до нормативної собівартості може бути наслідком порушення технології виробництва або виявлення прихованих резервів [10].

Фундаментом формування калькуляції на основі «стандарт-кост» на підприємствах є чітке запровадження усіх витрат сировини та матеріалів, енергії, робочого часу, кількості та продуктивності праці, заробітної плати та інших витрат, пов'язаних з виробництвом продукції за видами, напівфабрикатів, на всіх стадіях виробництва цього циклу. Нормативи повинні мати чітке зрозуміле обґрунтування, отримане в результаті нормування або технологічних розрахунків, за результатами спеціальних вимірювань [11].

Інша система «директ-костинг» (від англ. «прямі витрати») дозволяє обліковувати прямі витрати, які поділяються на постійні та змінні. Особливістю системи «директ-костинг» є те, що собівартість продукції (робіт, послуг) обчислюється з урахуванням змінних витрат, з віднесенням постійних витрат за скорочення фінансових підсумків за звітний період, у якому вони виникли. Застосування даного методу розширює аналітичні можливості для підготовки управлінських рішень. Інформація, отримана у цій системі, дозволяє збільшувати результативність управління та контролю на підприємстві, що є основним компонентом у створенні унікальної маркетингової діяльності на ринку товарів та послуг, оскільки система фокусує увагу на можливих угодах з реалізації готової продукції, а не на фактичній повній собівартості виробництва.

Зазначимо, що в аграрних підприємствах поділ витрат за змінні і постійні є нагальною необхідністю, оскільки переважна частка витрат на виготовлення продукції сільського господарства належить матеріальним витратам.

Застосування системи «директ-костинг» відбувається у трьох варіантах: 1) класичний (простий) «директ-костинг» передбачає калькулювання за прямими (тобто усіма змінними) витратами; 2) система змінних витрат (розвинутий) – собівартість включає змінні витрати і прямі постійні витрати; 3) система обліку витрат залежно від завантаження виробничих потужностей – у калькуляцію включаються всі змінні витрати та змінна частина постійних витрат, визначених з урахуванням коефіцієнта використання виробничої потужності [12].

Специфіка аграрного сектору полягає в тому, що під час вирощування аграрних культур і тварин розрахунок собівартості продукції проводиться наприкінці року (сезону), відповідно і врахування непрямих витрат проводиться саме в цей період. Тому використання методу обліку змінних витрат має місце для прак-

тичної реалізації, оскільки сприятиме періодичному визначенню собівартості та фінансового результату за видами виробництва, продукції (робіт, послуг), виявлення переважно дохідних видів продукції та прийняття відповідних рішень щодо їх виробництва [13].

Також варто зазначити, що в практиці аграрних підприємств доцільно використовувати розвинений «директ-костинг», оскільки на виробництві окремих варіантів продукції собівартість слід встановити за змінними витратами, і за прямим постійним. Якщо в окремих випадках на виробництво товару виключно віднести прямі постійні витрати, то при розрахунку собівартості слід використовувати метод простого «директ-костингу».

У сучасних умовах господарювання будь-яка компанія змушена вирішувати питання з управління витратами, висувати вимоги до їх результативності тощо. Узагальнення опублікованих підходів до впровадження систем управління витратами та результатів діяльності досліджених нами підприємств дозволяє запропонувати концептуальний порядок розробки та впровадження системи управління витратами для підприємства (рис. 1).

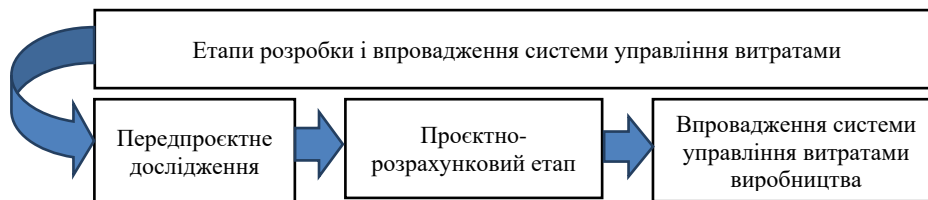


Рисунок 1. Порядок розробки і впровадження системи управління витратами

Джерело: складено авторами.

На першому етапі розробки та впровадження системи управління витратами на підприємстві виконується передпроектне вивчення і формулюється головна мета підприємства у сфері управління витратами. На даному етапі потрібно перевірити реальне стан системи управління витратами в усіх бізнес-процесах, оцінити дійсність їхнього формування та виявити резерви підвищення ефективності управління.

За результатами проектно-розрахункового етапу складається повна інформація щодо реалізації напрямів поліпшення системи управління витратами виробництва та збільшення дієвості управління ними. Ключовими завданнями даного етапу є опис функцій управління витратами задля підвищення ефективності діючої системи управління або обґрунтовується доцільність впровадження нової системи. В останньому випадку, розробляється проект такої системи.

На завершальному третьому етапі здійснюється запровадження поліпшеної системи управління витратами виробництва, визначаються конкретні заходи та відповідальні особи. На нашу думку, реалізацію завдань з удосконалення системи управління витратами доречно здійснювати на принципах проектного управління.

Запропонований порядок ґрунтується на принципах проєктного менеджменту, що дозволяє менеджменту компанії не тільки зосередитися на вирішенні проблеми, а й оптимізувати ресурси (у першу чергу, часові та інтелектуальні), що залучаються для виконання проєкту.

Висновки. Ефективна система управління витратами є гарантом успіху підприємства в конкурентному середовищі та відіграє важливу роль як в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього середовища, так і в налагодженні дієвого внутрішньогосподарського управління та створення успішного механізму планування, контролю та аналізу витрат.

Застосування систем управління витратами дозволяє гарантувати результативність системи управління ресурсами аграрних підприємств, що впливає на зменшення собівартості виготовлення та підвищення конкурентоспроможності продукції, призводить до мінімізації ризиків і дозволяє гарантувати збільшення економічних результатів діяльності підприємства.

Для удосконалення управління витратами на підприємстві запропоновано концептуальний порядок розробки та впровадження відповідної системи, що передбачає проходження трьох етапів відповідно до методології проєктного менеджменту, зокрема, передпроєктне дослідження, проєктне обґрунтування та впровадження.

Дотримання принципів проєктного підходу в процесі модернізації системи управління витратами дозволяє зосередитись на вирішенні проблеми та оптимізувати ресурси, які обмежені в кризових умовах воєнного стану.

Підвищення ефективності управління витратами дозволяє точніше прогнозувати обсяги виробництва та планувати собівартість продукції з урахуванням природно-кліматичних і техніко-технологічних умов господарювання аграрних підприємств, а також непередбачуваних ризиків, зумовлених воєнним часом.

Література

1. Нейтер Р. Стольнікович Г., Нів'євський О. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Перший випуск. 8 червня 2022 року. Центр досліджень продовольства та землекористування KSE Institute, Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages_report_issue1_ua.pdf (дата зверення 15.09.2022).
2. Індекс сільськогосподарської продукції у 2021 році (попередні дані). Державна служба статистики України. URL.: www.ukrstat.gov.ua (дата зверення 3.09.2022)
3. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 13 вересня 2022 р. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення 27.09.2022)
4. Роман Нейтер, Марія Богонос, Олег Нів'євський, Олександра Макаренко та Валентин Литвинову Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск. 10 листопада 2022 року. Центр досліджень продовольства та землекористування KSE Institute, Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreportissue2ua-1.pdf> (дата зверення 10.11.2022).

5. Фроленко Р. В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15 (1). С. 22–26.
6. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. *Управління витратами*. Харків: ХДУХТ, 2017.
7. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1. С. 125 – 129.
8. Свиноус І. В., Свиноус Н. І., Присяжнюк Н. М., Рудич О. О., Гаврик О. Ю. Проблеми оцінки діяльності сільськогосподарських підприємств з використанням міжнародних стандартів фінансової звітності. *Агросвіт*. 2022. № 7-8. С. 30–35. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.30 // Svinous, I., Svinous, N., Prisyazhnyuk, N., Rudych, O. and Gavryk, O. (2022), “Problems of evaluating the activities of agricultural enterprises using international accounting standards”, *Agrosvit*, vol. 7-8, pp. 30–35. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.30
9. Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін. *Управління витратами* / Заг. ред. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2008.
10. Тучкевич Н. В. *Методи обліку витрат та калькулювання собівартості в сільському господарстві*. Збірник наукових праць Луцький національний технічний університет. 2008. Випуск 5(20). Частина 2.
11. Реслер М. В. *Оперативне управління у системах нормативного способу обліку та контролю*. *Стійкий розвиток економіки*. 2012. № 15. С. 190–192.
12. Предзевська О. *Директ-костинг: опануємо разом*. Uteka 23.10.2014. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-direkt-kostingopanovuyemo-razom> (дата звернення 2.09.2022).
13. Лучкевич Н. В. *Застосування системи обліку щодо змінних витрат у сільськогосподарських підприємствах*. *Наук. вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2009. № 7 С. 168–174.

References

1. Neiter, R. Stolnikovych, H., and Niv’ievskiy O. Ohliad zbytkiv vid viiny v silskomu ho-spodarstvi Ukrainy. Nepriama otsinka poshkodzhen. Pershyi vypusk. [Review of war losses in the rural economy of Ukraine. Indirect damage assessment. First release]. 8 chervnia 2022 roku. Tsentr doslidzhen prodovolstva ta zemlekorystuvannia KSE Institute, Ministerstvo ahrarynoyi polityky ta prodovolstva Ukrainy. https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages_report_issue1_ua.pdf (accessed 15.09.2022) [in Ukrainian].
2. Indeks silskohospodarskoi produktsii u 2021 rotsi (poperedni dani). [Index of agricultural products in 2021 (preliminary data)]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. www.ukrstat.gov.ua (accessed 3.09.2022) [in Ukrainian].
3. Hromov, O. “Silske hospodarstvo pid chas viiny: zmina priorytetiv”. [“Agriculture during the war: changing priorities”]. *Uriadovyi kurier*. 13 veresnia 2022 r. <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (accessed 27.09.2022) [in Ukrainian].
4. Neiter, R., Bohonos, M., Nivievskiy, O., Makarenko, O. and Lytvynoviu, V. Ohliad zbytkiv vid viiny v silskomu hospodarstvi Ukrainy. Nepriama otsinka poshkodzhen. [Review of war damage in Ukraine’s agriculture. Indirect damage assessment]. Druhyi vypusk. 10 lystopada 2022 roku. Tsentr dosli-dzhen prodovolstva ta zemlekorystuvannia KSE Institute, Ministerstvo ahrarynoyi polityky ta prodovolstva Ukrainy. <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreportissue2ua-1.pdf> (accessed 10.11.2022) [in Ukrainian].

5. Frolenko, R. V. “Intehrovana systema stratehichnoho upravlinnia vytratamy promyslovykh pidpriemstv”. [“Integrated system of strategic cost management of industrial enterprises”]. *Innovatsiina ekonomika* 15 (1) (2010): 22–26. [in Ukrainian].
6. Chorna M. V., Smirnova P. V., and Buhrimenko R. M. *Upravlinnia vytratamy*. [Cost management]. Kharkiv: HDUHT, 2017. [in Ukrainian].
7. Krushelnytska, O. V. “Udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh”. [“Improvement of the cost management system at enterprises”]. *Visnyk ZhDTU* 1 (2010): 125–129. [in Ukrainian].
8. Svinous, I., Svinous, N., Prisyazhnyuk, N., Rudych, O. and Gavryk, O. “Problems of evaluating the activities of agricultural enterprises using international accounting standards”, *Agrosvit* vol. 7-8 (2022): 30–35. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.30 [in Ukrainian].
9. Hreshchak, M. H. (ed.), Hordiienko, V. M., and Kotsiuba, O. S. *Upravlinnia vytratamy*. [Cost management]. Kyiv: KNEU, 2008. [in Ukrainian].
10. Tuchkevych, N. V. “Metody obliku vytrat ta kalkuliuvannia sobivartosti v sil-skomu hospodarstvi”. [Methods of cost accounting and cost calculation in agriculture]. *Zbirnyk naukovykh prats Lutskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet* Vol 5(20) (2008) [in Ukrainian].
11. Resler, M. V. “Operatyvne upravlinnia u systemakh normatyvnoho sposobu obli-ku ta kontroliu”. [Operational management in systems of the normative method of accounting and control]. *Stiiki rozvytok ekonomiky* 15 (2012): 190-192. [in Ukrainian].
12. Predzevska, O. Dyrekt-kostynh: opanovuiemo razom. [Direct costing: mastering together.]. Uteka 23.10.2014. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-direkt-kostingopanovuyemo-razom> (accessed 2.09.2022) [in Ukrainian].
13. Luchkevych, N. V. “Zastosuvannia systemy obliku shchodo zminnykh vytrat u silskohospodarskykh pidpriemstvakh”. []. *Nauk. visnyk Volynskoho nats. un-tu im. Lesi Ukrainky* 7 (2009): 168–174. [in Ukrainian].

COST MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: BASICS OF DEVELOPMENT AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

Iryna Sas,

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0003-1386-6674

Yulia Mykolaichuk

4th year student
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)

Abstract. The article provides a generalization of the foundations of formation and identification of directions for solving the problems of cost management in modern enterprises of the agrarian sector.

It is argued that there is an urgent need for domestic agricultural enterprises to modernize their management systems, particularly in terms of costs. The state and risks of the development of domestic agro-industrial

enterprises under martial law are characterized. The losses of Ukrainian agricultural enterprises during the period of military aggression of the Russian Federation were revealed using the data of published analytical studies.

It has been proven that under the conditions of unpredictable changes in the economic environment, the critical factor for the success of domestic agricultural enterprises is the control and optimization of costs. The essence and basic foundations of the cost management of the enterprise are defined, the components are revealed and the features of the cost management system are outlined, with the management-functional and economic-functional subsystems being highlighted.

The directions of modernization of cost management systems based on modern IT technologies are shown on the example of domestic agricultural holdings. The comparative characteristics of two cost management systems – direct costing and standard costing – are given.

A conceptual procedure for improving the cost management system based on the principles of project management is proposed, with the allocation of three stages – pre-project studies, project justification and implementation.

Keywords: cost management; cost management system; agricultural enterprise; standard costing; direct costing.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2022

УДК 37.013.3:001.895
JEL Classification A20, A22, O39
DOI 10.33111/sedu.2022.51.164.175

*Гребешкова Олена Миколаївна**

**SMART-ТЕХНОЛОГІЇ В МОДЕЛЮВАННІ
ЕМОЦІЙНО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ОНЛАЙН-КУРСУ
(НА ПРИКЛАДІ MICROSOFT TEAMS)**

Анотація. У статті запропоновано концептуальний погляд на можливості створення результативних навчальних курсів для вищої школи в умовах сучасні екзистенціальні виклики – пандемії та війни. Наведено результати дослідження переваг та очікувань студентів і викладачів в контексті розуміння цінності навчального курсу. Зроблено висновки щодо вимог до навчальних курсів за умов віддаленої комунікації між учасниками освітнього процесу. Наголошено на зростаючій актуальності розширення пізнавальних, організаційних, мотиваційних, контрольних та інші можливості усіх учасників освітнього процесу, спираючись на їх емоційний інтелект та розвиваючи їхню емоційно-інтелектуальну компетентність. Запропоновано введення у науковий обіг поняття «емоційно-інтелектуальний онлайн-курс» (ЕІОК) як віртуальний освітній простір, створений на основі SMART-технологій, які дозволяють формувати та ефективно підтримувати у учасників освітнього процесу їх емоційний інтелект по всіх складових останнього (самоусвідомлення, самоконтроль, емпатія та управління стосунками). Представлено концептуальну модель емоційно-інтелектуального онлайн-курсу на платформі MS Teams, апробацію якою проведено в Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Ключові слова: SMART-технології; вища освіта; онлайн-курс; Microsoft Teams; емоційний інтелект.

Вступ. Починаючи з 2020 р. освіта в Україні зазнає докорінної трансформації. Якщо до цього освітяни переймалися переважно питаннями реформування та модернізації освіти як суспільного інституту, отже фокусували свою увагу переважно на технологічних аспектах освітнього процесу (розробка та впровадження різних програмних продуктів і платформ класу LMS, методології змішаного та дистанційного навчання), то з початком пандемії covid переважна більшість навчальних закладів були змушені у найкоротші терміни перейти на дистанційний формат роботи, вирішувати питання надмірного психологічного та емоційного напруження учасників освітнього процесу.

З початком повномасштабної військової агресії з боку РФ екзистенційні виклики для освітньої сфери суттєво загострилися. До питань організації дистанційної взаємодії учасників освітнього процесу додалися проблеми

* Гребешкова Олена Миколаївна – канд екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-6896-3941, olena.hrebeskova@kneu.ua

об'єктивної неможливості підтримання синхронного (а іноді й асинхронного) режиму навчання через відсутність постійного електропостачання, інтернету та мобільного зв'язку. Чітко проявилася потреба у підтриманні психологічного здоров'я та емоційної стабільності студентів та викладачів. Постають нові завдання у формуванні результативних онлайн-курсів, що виявляються у пошуку дієвих форм і методів організації віддаленої взаємодії учасників освітнього процесу із забезпеченням належного рівня результативності навчання.

Постановка завдання. Метою дослідження є концептуалізація моделювання університетських онлайн-курсів з високим рівнем емоційного залучення учасників освітнього процесу, що можливо реалізувати із застосуванням SMART-технологій – інтерактивних навчальних комплексів, що забезпечують не просто «створення, редагування та поширення мультимедійних навчальних матеріалів як в аудиторний, та і позааудиторний час» [1], а й розширюють пізнавальні, організаційні, мотиваційні, контрольні та інші можливості усіх учасників освітнього процесу, спираючись на їх емоційний інтелект та розвиваючи їхню емоційно-інтелектуальну компетентність.

Для досягнення сформульованої мети необхідно: виявити виклики та узагальнити визначальні фактори цифровізації освітнього процесу у вищій школі; проаналізувати можливості, які надають ІТ-платформи бізнес-класу для створення емоційно-інтелектуального навчального курсу при підготовці майбутніх фахівців економічного профілю (на прикладі платформи Microsoft Teams); розробити модель онлайн-курсу з високим рівнем емоційного залучення учасників освітнього процесу.

Методологічно дослідження спирається на основі положення концепції емоційного інтелекту та сучасні технології дистанційної освіти. Інформаційну базу дослідження утворюють наукові публікації з питань теорії і практики сучасної бізнес-освіти, емоційного інтелекту, технологій онлайн навчання, а також дані, отримані за результатами опитувань студентів та інтерв'ювання викладачів.

Окремі результати, подані нижче, апробовано під час підготовки (під науковим керівництвом авторки статті) наукової роботи А. Барсегян, студентки факультету економіки та управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, представлену для участі у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у галузі «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті», що мав відбутися навесні 2022 р. у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького та скасованому внаслідок початку широкомасштабного наступу у російсько-українській війні [2].

Результати. Постіндустріальна економіка, заснована на інтелектуальній базі, зумовлює зростання ролі освіти як сфери генерування критично важливого ресурсу – знань, оволодіння якими перетворюється на ключове завдання сучасної людини. Тому кожна держава намагається вдосконалювати систему освіти та виводити її на новий рівень.

Освітняни постійно практикують різні способи роботи за пропонованих умов для вирішення широкого кола проблем: від налагодження і підтримання ефективних комунікацій між учасниками освітнього процесу до забезпечення рівного доступу до освіти усім, хто в ній зацікавлений.

На початку 2020 року пандемія covid-19 стала «чорним лебедем» як для навчальних закладів, так і для суспільства в цілому. Освітняни опинились в умовах, коли виникла потреба негайно перейти від традиційних освітніх технологій на дистанційний формат для всіх без виключення форм навчання (очної і заочної), що змусило вирішувати цілий комплекс проблем організаційного, мотиваційного, технічного характеру.

Ситуація загострилась 24 лютого 2022 року, коли з початком широкомасштабних військових дій сама можливість реалізації освітнього процесу опинилась під питанням. Проте набутий за часів пандемії досвід цифровізації освіти, а також незламний дух вітчизняних освітян і студентів (феномен якого заслуговує на окремі дослідження) зумовили не тільки відновлення освітнього процесу, а й подальший розвиток технологій дистанційної роботи.

Спираючись на чисельні дослідження (зокрема, [3-5]), можемо стверджувати, що під впливом поширення цифровізації критичними напрямками модернізації вищої освіти стали: якісне приращення кваліфікації викладачів та менеджменту університетів; розгортання освітнього процесу на основі комплексних ІТ-платформ бізнес-класу; посилення практичної спрямованості навчальних курсів у вищій школі; розробка, апробація та практикування адаптованих методик навчання; глобалізація вищої освіти через поширення практики освітньо-наукових екосистем та партнерської взаємодії;

До таких викликів були готові не всі учасники освітнього процесу, тому спочатку університети зіткнулися з безліччю проблем, зокрема: недостатній рівень цифрової грамотності викладачів та студентів; нерозуміння освітніх технологій в умовах цифрового середовища; недостатній рівень обізнаності та навичок роботи на платформах дистанційного навчання (як то Moodle, Microsoft 365, Google Classroom); необхідність цифровізації навчальних матеріалів; потреба в забезпеченні учасників навчального процесу технологічними засобами та ІТ-підтримкою (інтернет, супроводження тощо); забезпечення академічної доброчесності.

Пандемія covid-19 стала одночасно бустером у розвитку нових навичок та переходу на новий технологічний рівень, подразником і стрес-тестом для викладачів й студентів. За результатами дослідження переваг студентів у навчальному процесі [5, с. 62–65], проведеного у 2017 та 2020 рр., зроблено красномовні висновки:

- студенти повністю готові до користування онлайн-джерелами інформації;
- студенти чітко сфокусовані на проблемно-орієнтоване навчання; значущість теоретичних знань за три роки знизилася;
- у формах контролю знань і навичок студенти надають перевагу тестуванню, проте зазначають незадовільний рівень тестів і відсутність зворотного зв'язку від викладача щодо результатів тестування;

— оскільки по групі респондентів не виявлено чіткого розмежування між «індивідуалістами» та «колабораціоністами» (прихильниками групової роботи), отже, у перспективі доцільно органічно поєднувати індивідуальне самовираження та груповий підхід;

— незаперечна перевага студентської аудиторії – викладач – досвідчений партнер студента в освітньому процесі;

— переважна більшість опитаних зазначили, що модель «змішаного навчання», з якою вони зіткнулись на власному досвіді, є зручною та набагато ефективною, ніж традиційна офлайн-форма навчального процесу, і з часом така оцінка лише міцніє.

Що ж до ставлення викладачів до технологій змішаного навчання (згідно з тим самим дослідженням), отримані дані засвідчують, що викладачі солідарні зі студентами в оцінках переваг щодо електронних ресурсів та онлайн-формату роботи, ролі викладача в навчальному процесі, фокусуванні на проблемно-орієнтовному навчанні та поєднанні індивідуального та групового форматів роботи. Проте, на відміну від студентів, які надають перевагу тестуванню як формі оцінювання результатів навчання, викладачі вважають більш привабливим формат вирішення практичних завдань, що передбачає пошук та аргументацію правильного рішення. І також для викладачів залишаються цінними офлайн-заняття, тоді як студенти поступово втрачають інтерес до такої форми спілкування (порівняно з 2017 р.) [5, с. 62–65].

Зміни, які відбулися за часів пандемії та триваючої війни, здійснювали та продовжують здійснювати неабиякий вплив на психологічний стан учасників освітнього процесу. У студентів і викладачів значно зріс рівень тривоги. Студенти змушені навчатися «через екран», що суттєво обмежує особистий контакт з викладачем та одногрупниками. Викладачі, почуваячись перевантаженими, змушені перетворювати традиційні «очні» курси на життєздатні у дистанційному форматі (часто із необхідністю підтримання одночасно синхронної та асинхронної взаємодії зі студентами). Навантаження на комунікаційну систему кожного учасника освітнього процесу зростає, отже збільшується і розчарування дистанційним навчанням через відсутність «живого» спілкування та несподіваними проблемами з онлайн-навчанням як для викладачів, так і для студентів, які загострилися за воєнного часу (перебої з електропостачанням, нестабільний доступ до інтернету та мобільного зв'язку).

Найголовнішою характеристикою сучасного університету є технологічність. Університет має використовувати в освітньому процесі найсучасніші технології та програмне забезпечення, щоб відповідати усім вище зазначеним очікуванням студентів і викладачів, і при цьому бути «дружнім» по відношенню до них. Останнє, в нашому розумінні, означає, що освітній процес в університеті незалежно від його фахової спрямованості та форм навчання (очна, заочна, дистанційна, змішана), має відбуватися на принципах емпатичності та сприяти зростанню не тільки інтелектуального рівня його учасників, а й їх емоційного інтелекту.

Розвинений емоційний інтелект є однією з критично важливих компетентностей сучасної людини. Зі змінами, що відбуваються на ринку праці, вимоги до когнітивних, емоційних та фізичних ресурсів людини ставатимуть все більш важливими. За допомогою емоційного інтелекту розширюються наші можливості для особистого розвитку. Люди з високим емоційним інтелектом (емоційним коефіцієнтом) більш налаштовані на свої почуття та почуття інших, що робить їх більш чуйними, уважними, спритними, дипломатичними та справжніми. Д. Гоулман у роботі «Емоційний інтелект» [6], яка стала бестселером, визначив чотири компоненти емоційного інтелекту: 1) самоусвідомлення (усвідомлення власних почуттів, визначення свої сильних та слабких сторін, вміння адекватно оцінювати свої можливості та мати точну самооцінку); 2) самоконтроль (уміння контролювати власні емоції, позитивно ставитись до всього, вміти адаптуватися й мати бажання й волю до перемоги); 3) соціальна чутливість або емпатія (співпереживати та прислуховуватись до інших, бути обізнаним, ввічливо ставитись до чужих та до їх почуттів); 4) управління відносинами (вміти надихати та вести за собою, допомагати іншим самовдосконалюватися та розвивати здібності, вирішувати конфлікти, взаємодіяти з командою та підтримувати їх).

Для підготовки фахівців бізнес-профілю (економістів, менеджерів, підприємців, фінансистів, бухгалтерів, юристів для підприємств) найбільш привабливою онлайн-платформою слід визнати MS Teams. До її переваг слід віднести: 1) комплексне рішення для підтримки освітнього процесу, що включає застосунки для обміну повідомленнями (чат), відео зв'язок із можливістю запису і зберігання відео-нарад, планування роботи (календар, пленер), хмарне сховище для обміну файлами, онлайн-блокнот для створення бібліотеки знань курсу; 2) бізнес-клас платформи, що забезпечує студентам опанування в процесі навчання реальних навичок роботи в одному з найпоширеніших ІТ-продуктів для організації роботи компаній та проектних команд. Остання перевага вигідно відрізняє MS Teams від традиційних систем управління навчальним середовищем (LMS на зразок MOODLE) саме в контексті практичної підготовки майбутніх економістів-менеджерів. Для вітчизняних університетів пакет продуктів Microsoft 365 доступний безкоштовно на умовах освітньої ліцензії.

MS Teams має досить багато можливостей для створення та підтримання повноцінних онлайн-курсів, зокрема:

- наявність десктопової та мобільної версії усіх застосунків;
- легкість та зручність у використанні без необхідності додаткової підготовки користувачів;
- авторизація учасників на рівні організації, що спрощує комунікацію між учасниками без зайвих ідентифікаційних ознак;
- високий рівень захисту особистої інформації і даних;
- інтеграція з іншими програмами Office 365 (можливість інтегрувати будь-який додаток Office 365, щоб підвищити продуктивність команди/класу);

— безшовний пошук, резервне копіювання та спільна робота файлів (кожен канал має власне файлове сховище);

— корисні боти (боти, що допомагають із повторюваними, повсякденними завданнями та заощаджують час. Можна створити свої власні або використати існуючі);

— OneNote (онлайн-блокнот, в якому можна створювати повноцінні бібліотеки курсів [7]);

— Whiteboard (онлайн дошка, якою можуть користуватися всі учасники під час конференцій);

— MindMeister (застосунок для створення ментальних мап, проведення мозкових штурмів, розробки індивідуальних і спільних проєктів);

— Sway (програма для створення динамічних презентацій);

— Planner (застосунок для планування активностей команди, який синхронізується з MS Teams і відображає всі заплановані зустрічі в календарі);

— SharePoint (сайт з підтримкою швидкого пошуку документів та систематизації даних);

— Yammer (соціальна мережа для спілкування);

— Stream (стрімінгова платформа для проведення тренінгів, вебінарів, прямих ефірів);

— Forms (платформа для створення тестів та проведення онлайн-опитувань).

Спираючись на наш досвід навчання на онлайн-курсах в середовищі Microsoft Teams, можемо стверджувати, що застосунки, які утворюють платформу Microsoft Teams, створюють не тільки повноцінний віртуальний простір для навчання, але й забезпечують підтримання високого рівня емоційного залучення учасників освітнього процесу (табл. 2).

Таблиця 2

ПРОФІЛЬ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУНКІВ MS TEAMS ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ЕІ) УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Застосунки MS Teams	Функціонально-непризначення застосунку	Можливості застосунку MS Teams по складових ЕІ (за Д. Гоулманом)				Вагомість застосунку MS Teams в ЕІ-підтримці
		Самосвідомість (СС)	Самоконтроль (СК)	Емпатія(Е)	Управління відносинами (УВ)	
1. Відеонарада	Відео-зв'язок	+	+	+	+	++++
2. Чат-канал	Обмін повідомленнями	+	+	+	+	++++
3. OneDrive	Хмарне сховище файлів			+	+	++
4. OneNote	Електронний блокнот	+	+	+	+	++++
5. Calendar	Планування подій		+		+	++

Закінчення табл. 2

Застосунки MS Teams	Функціональ-непризначення застосунку	Можливості застосунку MS Teams по складових EI (за Д. Гоулманом)				Вагомість застосунку MS Teams в EI-підтримці
		Самосвідомість (CC)	Самоконтроль (СК)	Емпатія(E)	Управління відносинами (УВ)	
6. Planner	Планування роботи команди		+	+	+	+++
7. ToDo	Планування особистих задач	+	+	+		+++
8. Whiteboard	Візуалізація інформації на дошці		+	+		++
9. MindMeister	Візуалізація інформації в форматі інтелект-карти	+	+	+	+	++++
10. Sway	Створення динамічних презентацій	+		+	+	+++
11. SharePoint	Поширення інформації в групі	+	+	+	+	++++
12. Yammer	Соціальна мережа для спілкування	+	+	+	+	++++
13. Stream	Стрімінгова платформа для онлайн-вебінарів та відео-нарад	+	+	+	+	++++
14. Forms	Створення анкет			+	+	++
15. Пакет Office 365	Створення та робота з текстовими, табличними, презентаційними та іншими даними	+			+	++
Коефіцієнт забезпеченості відповідних складових EI застосунками MS Teams ($K_i \rightarrow 1.0$)		0.67	0.73	0.87	0.87	x

Джерело: авторська розробка.

Аналізуючи складений профіль можливостей застосунків MS Teams для розвитку емоційного інтелекту (EI) учасників освітнього процесу, нескладно помітити, що найбільш підтримуваними є емпатичне мислення та управління відносинами ($KE = КУВ = 0,87$), а найменш забезпеченим – самоусвідомлення ($КСК = 0,67$), проте усі без виключення складові емоційного інтелекту підтримуються на рівні вище середнього ($K_i > 0,5$). При цьому найбільш вагомий внесок у підтримання емоційного інтелекту створюють застосунки для прямої (обмін повідомленнями, відеозв'язок та відеотрансляція) та опосередкованої (обмін файлами, електронний блокнот OneNote) комунікації.

Можливості, які створює MS Teams для спільної взаємодії учасників освітнього процесу та інформаційної підтримки онлайн-курсу перетворює цю платформу на одного із лідерів на ринку бізнес-освіти. Також, до її конкурентних переваг слід віднести той факт, що отримуючи ліцензію один раз можна користуватися всіма застосунками, не витрачаючи фінанси на придбання кожного продукту та всі програми інтегровані між собою.

Ураховуючи можливості MS Teams у підтримці та розвитку емоційного інтелекту його користувачів та потреби (очікування) ключових учасників освітнього процесу у вищій школі, особливо за умов дистанційного навчання, вважаємо за можливе запропонувати уведення в обіг *поняття «емоційно-інтелектуальний онлайн-курс»*, під яким розуміється *віртуальний освітній простір, створений на основі SMART-технологій, які дозволяють формувати та ефективно підтримувати у учасників освітнього процесу їх емоційний інтелект по всіх складових останнього (самоусвідомлення, самоконтроль, емпатія та управління стосунками)*.

Спираючись на викладені вище характеристики платформи MS Teams та запропоноване трактування емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (ЕІОК), представляємо модель такого курсу, яку апробовано в одному з провідних економічних університетів України (що засвідчено довідкою про впровадження у супровідній інформації).

За ознаками ЕІОК, онлайн-курс, побудований на платформі MS Teams, складається з таких модулів: а) модуль комунікації; б) модуль бази знань; в) модуль практичної підготовки (рис. 3).

Аналізуючи подану на рис. 3 модель ЕІОК, можна помітити, що має місце певний дисбаланс між вагомістю того чи іншого застосунку MS Teams у формуванні та підтриманні емоційної інтелектуальності онлайн-курсу та його залученістю (продуктивністю) в контексті забезпечення функціональності онлайн-курсу. Проте цю суперечність можна пояснити декількома причинами, зокрема, особливістю дистанційної взаємодії як такої, традиційною зосередженістю онлайн-навчання на інформаційному контенті на протигагу комунікаціям.

Уперше апробація представленої моделі ЕІОК проведена під час дистанційного викладання студентам навчальної дисципліни «Лідерство та партнерство в бізнесі» у 2020/2021 навчальному році. Віртуальний простір онлайн-курсу був організований на платформі MS Teams.

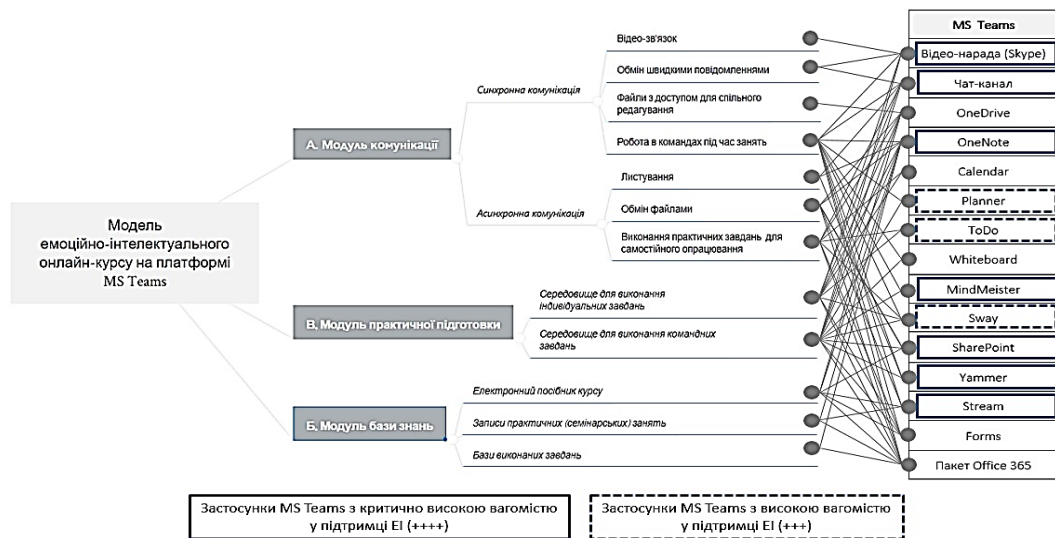


Рисунок 3. Модель емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (ЕІОК) на платформі MS Teams

Джерело: авторська розробка.

Модуль комунікацій підтримувався за допомогою стрічки дописів по каналах, чату, календаря. Крім звичайних відеопідключень для проведення занять студентам була запропонована можливість працювати в мінігрупах за допомогою роботи у віртуальних кімнатах, що значно підвищувало зацікавленість та емоційну включеність усіх учасників онлайн-курсу.

Модуль бази знань курсу реалізований на основі застосунку OneNote, де студенти мали можливість: отримати доступ до всіх навчальних матеріалів курсу (слайдконспекти по темах, відеозаписи лекцій, посилання на літературу, запитання для підготовки до занять тощо); працювати спільно в синхронному режимі на практичних заняттях завдяки використанню Простору для спільної роботи; виконувати завдання та зберігати їх безпосередньо в своєму особистому кабінеті.

Модуль практичної підготовки реалізований за допомогою вкладки меню MS Teams «Завдання» та цілого набору застосунків для індивідуальної і командної роботи, зокрема: для контролю знань – онлайн-тести у MS Forms; для виконання індивідуальних завдань – пакет програм Office 365 (Word, Excel, PowerPoint, Sway); для роботи в командах – використання відео-контенту в Stream, мозкові штурми на Whiteboard і на сторінках OneNote, складання інтелект-карт у застосунку MindMeister.

Про сприйняття студентами представленої моделі емоційно-інтелектуального онлайн-курсу свідчать результати їх опитування наприкінці семестру, зокрема:

— оцінили свою задоволеність курсом на 5 балів з 5 можливих – 73,6 %, на 4 бали – 26,4 % респондентів;

— серед найяскравіших вражень від курсу (відкрите запитання) згадуються такі: «робота в командах за умов дистанційного навчання», «сучасність в організації курсу (онлайн-платформа)», «велика кількість комунікації в групі, в дискусійних кімнатах», «Відкриттям стало ознайомлення з додатками і можливостями Office 365», «Кожна пара пролітала зі швидкістю звуку, було настільки цікаво, що хотілось ще!»;

— оцінили корисність курсу для своєї професійної підготовки на 5 балів з 5 можливих – 57,6 %, на 4 бали – 36,8 %, на 3 бали – 5,6 % опитаних.

Таким чином, можемо стверджувати, що створення онлайн-курсів на платформі MS Teams дозволяє вирішувати усі функціональні завдання освітнього процесу (передача знань, формування практичних навичок, комунікації між учасниками, контроль результатів навчання) та забезпечувати високий рівень емоційного включення усіх учасників освітнього процесу.

Висновки. Проведене узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій створення онлайн-курсів з високим рівнем емоційного залучення учасників освітнього процесу дозволяють зробити такі висновки.

1. На основі аналізу викликів та визначальних факторів цифровізації освітнього процесу у вищій школі доведено, що університети мають безліч викликів та проблем, котрі впливають на освітній процес і з якими вища школа намагається швидко адаптуватися до нових змін. Сучасні ІТ-технології та цифрові рішення створюють для університетів необхідні передумови для прискорення цифровізації освітнього процесу, модернізації методологій роботи за умов дистанційної роботи.

2. Огляд опублікованих результатів опитувань студентів і викладачів закладів вищої освіти засвідчує, що більшість з них позитивно ставляться до цифрових рішень в освіті, мають досвід роботи на онлайн-середовищі. Проте суттєву проблему для студентів і викладачів створює інформаційне перевантаження та як наслідок – емоційне вигорання.

3. Вивчення можливостей програмного забезпечення, яке доступне вітчизняним університетам, дозволило нам стверджувати, що для підготовки фахівців бізнес-профілю найкращим ІТ-рішенням для створення онлайн-курсів є продукти корпорації Microsoft, зокрема MS Teams, який на відміну від інших має високий рівень захисту особистої інформації, інтегрується з іншими професійними та навчальними програмами, функціонує у десктоповій та мобільній версії, підтримується безпосередньо розробником, доступний, легкий та зручний у використанні.

4. Доведено, що завдяки потужному портфелю застосунків, інтегрованих на платформі MS Teams, онлайн-курс, реалізований в такому середовищі, здатний максимально задовольняти емоційні потреби учасників освітнього процесу. Складений профіль можливостей застосунків MS Teams для розвитку емоційного інтелекту (EI) учасників освітнього процесу дозволяє відстежити взаємозв'язок застосунків MS Teams з окремими компонентами емоційного інтелекту. Тож висунуто гіпотезу про доречність введення поняття «емоційно-інтелектуальний онлайн-курс» (ЕІОК), під яким запропоновано розуміти віртуальний освітній простір, створений на ІТ-платформі, застосунки якої дозво-

ляють формувати та ефективно підтримувати у учасників освітнього процесу їх емоційний інтелект по всіх складових останнього (самоусвідомлення, самоконтроль, емпатія та управління стосунками).

5. Для унаочнення концепції емоційно-інтелектуального навчання за умов дистанційного роботи розроблено модель ЕІОК, яка враховує функціональні задачі освітньої діяльності, технічні можливості застосунків MS Teams та їх внесок у розвиток і підтримання емоційного інтелекту учасників освітнього процесу. Апробація представленої моделі ЕІОК, яку реалізовано під час викладання навчальної дисципліни «Лідерство та партнерство в бізнесі», підтвердила дієвість останньої, про що свідчать позитивні відгуки студентів.

Незважаючи на всі виклики, які виникли протягом останніх двох років, перед вітчизняною системою освіти відкриваються нові можливості для впровадження інновацій та виходу на якісно новий рівень в цілому. Українські освітяни природжують свою цифрову компетентність, вчать швидко реагувати на зміни та розвиватися кожного дня відповідно до одного з наріжних принципів постіндустріального світу – «навчання протягом життя».

Література

1. SMART-технології у навчанні. URL: [<http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/8622/1/6-1.pdf>] (дата звернення 8.09.2022).
2. Барсеґян А. Створення емоційно-інтелектуального онлайн-курсу на платформі MS Teams: студ. наукова робота. / Наук. керівн. О. М. Греєшкова. Всеукр. конкурс студ. наук. робіт у галузі "Інформаційно-комунікаційні технології в освіті". Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького. 2022. 33 с.
3. Blayone, T. J. B., Mykhailenko, O., vanOostveen, R., Grebeshkov, O., Hrebeshkova, O., & Vostryakov, O. (2018). Surveying digital competencies of university students and professors in Ukraine for fully online collaborative learning. *Technology, Pedagogy and Education*, 27(3): 279-296. <http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2017.1391871>
4. Muthuprasad, T., S. Aiswarya, K.S. Aditya, Girish K. Jha (2021). «Students' perception and preference for online education in India during COVID-19 pandemic». *Social Sciences & Humanities Open*, Volume 3, Issue 1, 100101: 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100101>.
5. Zogla, I. (ed.) (2021). *Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations*. Rezekne: Rezekne Academy of Technologies, Research Institute for Regional Studies.
6. Гоулман, Д. (2018). *Емоційний інтелект*. Київ: Vivat. 512 с.
7. Гребешкова, О. М. (2017). *Онлайн-курс на платформі OneNote Class Notebook*. Київ, 60 с.

References

1. SMART-tehnolohii u navchanni. [SMART-technologies in education]. [<http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/8622/1/6-1.pdf>] (accessed 8.09.2022). [in Ukrainian].
2. Barsehian, A. Stvorennia emotsiino-intelektualnoho onlain-kursu na platfor-mi MS Teams [Creating an emotional and intellectual online course on the MS Teams platform]. Supervisor O. Hrebeshkova. All-Ukrainian competition of student scientific works in the field

of “Information and communication technologies in education”. Melitopolskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho (2022). [in Ukrainian].

3. Blayone, T. J. B., Mykhailenko, O., vanOostveen, R., Grebeshkov, O., Hrebeshkova, O., and Vostryakov, O. “Surveying digital competencies of university students and professors in Ukraine for fully online collaborative learning”. *Technology, Pedagogy and Education*, 27(3) (2018): 279–296. <http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2017.1391871>

4. Muthuprasad, T., Aiswarya, S. Aditya, K. S., and Girish K. Jha. “Students’ perception and preference for online education in India during COVID-19 pandemic”. *Social Sciences & Humanities Open* 3(1) 100101 (2021): 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100101>.

5. Zogla, I. (ed.) *Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations*. Rezekne: Rezekne Academy of Technologies, Research Institute for Regional Studies, 2021.

6. Houlman, D. *Emotsiyni intelekt*. [Emotional Intelligence]. Kyiv: Vivat, 2018. [in Ukrainian].

7. Hrebeshkova, O. M. Onlain-kurs na platformi OneNote Class Notebook. [Online course on the OneNote Class Notebook platform]. Kyiv, 2017. [in Ukrainian].

SMART TECHNOLOGIES IN MODELING EMOTIONAL AND INTELLECTUAL ONLINE COURSE (EXAMPLE OF MICROSOFT TEAMS)

Olena Hrebeshkova

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-6896-3941

Abstract. The article offers a conceptual view of the possibilities of creating effective educational courses for higher education in the conditions of modern existential challenges – pandemics and wars. The results of the study of the benefits and expectations of students and teachers in the context of understanding the value of the educational course are presented. Conclusions were made regarding the requirements for training courses under the conditions of remote communication between participants in the educational process. The growing relevance of expanding the cognitive, organizational, motivational, control and other capabilities of all participants in the educational process, relying on their emotional intelligence and developing their emotional-intellectual competence, is emphasized. It is proposed to introduce into scientific circulation the concept of “emotional-intellectual online course” (EIOC) as a virtual educational space, created on the basis of SMART technologies, which make it possible to form and effectively support the participants of the educational process in their emotional intelligence in all components of the latter (self-awareness, self-control, empathy and relationship management). A conceptual model of an emotional-intellectual online course on the MS Teams platform is presented, which was tested at the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. The results of the approbation of the EIOC model confirmed the working hypothesis about the ability of modern IT platforms to maintain the high quality of education at the university and to ensure the emotional and intellectual competence of participants in the educational process.

Keywords: SMART technologies; Higher Education; online course; Microsoft Teams; emotional intelligence.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2022

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ

До розгляду редколегії приймаються наукові статті, які відповідають профілю збірника, написані спеціально для нього (оригінальні) і 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 та JEL Classification.

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 англомовного списку джерел рекомендуємо використовувати онлайн-сервіс <http://bibme.org/chicago/> для формування списків та сервісом <http://ukrlit.org/transliterations> для спрощення процесу транслітерації.
- 9. Анотація та ключові слова англійською мовою.** 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 АВТОРСЬКОГО 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 Сур 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 і форма анкети «Відомості про автора» доступні за посиланням: <http://sedu.kneu.edu.ua/about/submissions>

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>

Гонорари за статті не виплачуються!

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Адреса редакційної колегії: 03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1, Київський національний економічний університет 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

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок