

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРИАЗОВСЬКИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК**

Електронний науковий журнал

3(35) 2023



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Гальцова Ольга Леонідівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету).

Члени редакційної колегії:

Бондаренко Світлана Анатоліївна – доктор економічних наук (старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів і структур Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України).

Виговська Валентина Вікторівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»).

Козирєва Олена Вадимівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету).

Мінакова Світлана Михайлівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри підприємництва і маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу).

Ненно Ірина Михайлівна – доктор економічних наук, доцент (професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова).

Новікова Марина Миколаївна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова).

Ткач Вікторія Олександрівна – доктор економічних наук, професор (декан факультету інноваційних технологій харчування і ресторано-готельного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій).

Трохимець Олена Іванівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету).

Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»).

Шульц Світлана Леонідівна – доктор економічних наук, професор (завідувач відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долинського НАН України»).

Якименко-Терещенко Наталія Василівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економічного аналізу та обліку Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»).

Ян Польцин – доктор економічних наук, професор (Державна вища школа імені Станіслава Сташица в м. Піла, Польща).

Електронна сторінка видання: <http://pev.kpu.zp.ua>

Видання входить до категорії «Б» «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

**Рекомендовано до поширення в мережі інтернет відповідно до рішення Вченої ради
Класичного приватного університету
(30 серпня 2023 року протокол № 1)**

СЕКЦІЯ 1 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-1>**Поворозник М.Ю.***доктор філософії, докторант кафедри міжнародного обліку та аудиту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»***Povoroznyk Mykola***PhD (Economics), Doctoral studies at the Department
of International Accounting and Auditing
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ І ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC AND INSTITUTIONAL MODELS OF THE EVOLUTION OF INTERNATIONAL TRANSFER OF TECHNOLOGIES

АНОТАЦІЯ

Загальновідомо, що украї важливу роль у забезпеченні довгострокового економічного зростання відіграє освітній компонент технологічної еволюції світового суспільства. Узагальнення основних положень наукових праць з тематики розвитку Індустрії 4.0 дає змогу виокремити цілу низку ключових чинників міжнародного науково-технологічного обміну в умовах техноглобалізму. Можемо констатувати, що у масштабах глобальної економіки діяльність у сфері транскордонного технологічного трансферу розглядається в якості сукупності національних політик у сфері вищої освіти, науки, інновацій, міграції, а також підприємницької та антимонопольної політики. Крім того, практичний розвиток концепції відкритих інновацій та відкритої науки спричиняє значне розширення діяльності міжнародних і глобальних мереж, спеціалізованих кластерів знань і спільних підприємств, центрів досліджень підприємництва та наукових парків.

Ключові слова: техноглобалізм, діджиталізація, науково-технічний обмін, індустрія 4.0., глобалізація, трансфер технологій.

ANNOTATION

It is well known that an extremely important role in ensuring long-term economic growth is played by the educational component of the technological evolution of world society. The circle of factors for the activation of technology transfer activities in the conditions of technoglobalism is quite wide, which is due to the awareness of the complexity of both the nature of socio-economic development and its driving forces. Summarizing the main provisions of scientific works on the development of Industry 4.0 makes it possible to single out a number of key factors of international scientific and technological exchange in the conditions of technoglobalism. It is well known that in the era of the dynamic deployment of Industry 4.0 and the widespread introduction of its technologies into the processes of global social reproduction, such processes as the digitization of all links of supply chains, conscientious and responsible performance of mutual obligations by business partners, permanent procurement and tracking of deliveries in real time mode. We can also identify the following stages of evolutionary development of models of international technology transfer, namely: the period of absence of a clearly defined model; the period of dominance of linear models of technology sharing; the period

of formation of his interactive models; the period of dissemination of models of knowledge ecosystems. Now, as we can observe, the formation and dynamic introduction of Industry 4.0 technologies into global social production prove the objectivity, regularity and irreversible nature of the process of further deepening of the international division of labor according to all its key structural components – specialization and production cooperation. We can state that on the scale of the global economy, activities in the field of cross-border technology transfer are considered as a set of national policies in the field of higher education, science, innovation, migration, as well as business and antimonopoly policy. In addition, the practical development of the concept of open innovation and open science causes a significant expansion of international and global networks, specialized knowledge clusters and joint ventures, entrepreneurship research centers and science parks.

Key words: technoglobalism, digitalization, scientific and technical exchange, industry 4.0, globalization, technology transfer.

Постановка проблеми. Загальновідомо, що украї важливу роль у забезпеченні довгострокового економічного зростання відіграє освітній компонент технологічної еволюції світового суспільства. Так, у свій час ще Й. Шумпетер наголошував, що інновації є формою креативної реакції, яка стимулюється змінами параметрів структурної рівноваги ринків товарів і факторів виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці впливу процесів глобалізації на сферу інтелектуалізації, а також дослідженням інноваційної діяльності на різних рівнях та у кількох концептуальних площинах, приділено увагу бататьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед яких можемо відзначити Вільямс К., Лі С., Марьясис Д., Каутський К., Кузнець С., Маршалл А., Шумпетер Й., Тарасов І., Павлов К., Іванов С., Карасюк В., Лукьяненко Д., Поручник А., Столярчук Я. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте науковцями не розглядався транскордонний технологічний трансфер в якості сукупності національних політик у сфері вищої освіти, науки, інновацій, міграції, а також підприємницької та антимонопольної політики.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення моделей еволюції міжнародного трансферу технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному ж етапі світогосподарського розвитку дедалі більшої популярності набуває концепція креативної економіки Хаукінса Дж., яка фокусується на джерелах і механізмах формування інтелектуального капіталу. У зазначеній концепції технології кваліфікуються в якості безпосереднього предмета креативної діяльності та одного з основних видів продукції, що їх здатні виробляти суб'єкти так званої «легкої економіки». Разом з тим, теорія Хаукінса Дж. спирається у своєму методологічному змісті на коеволюцію технологій, підприємств та промислової структури, котрі здатні активно розвиватись виключно за умов системного впливу креативної детермінанти. Виходячи з цього, глобальні чинники розвитку транскордонного трансферу технологій розглядаємо як результат абстрагування від тих явищ та процесів, що відбуваються на локальному і мікрорівнях. В цьому плані допоміжною може стати концептуальна модель стратегічного управління технологіями, окреслення якої стало можливим завдяки систематизації ключових видів діяльності центрів трансферу технологій та здобутків консалтингових компаній.

Загальновідомо, що в епоху динамічного розгортання Індустрії 4.0 та широкого впровадження її технологій у процеси глобального суспільного відтворення критично важливого значення набувають такі процеси як діджиталізація усіх ланок постачальницьких ланцюгів, сумлінне і відповідальне виконання бізнес-партнерами взаємних зобов'язань, сталі закупівлі та відслідковування поставок у режимі реального часу. Відтак – підвищеної дослідницької уваги потребують чинники, котрі забезпечують ефективність зазначених процесів. З цього приводу Ядар Г., Кумар А., Лутра С. та інші учені аргументовано доводять важливість таких драйверів як: адаптація кіберфізичних систем до умов виробничих процесів, гнучке виробництво, неухильне зниження матеріаломісткості продукції, масштабний обмін інформацією та системний розвиток мереж зворотної логістики. Наголошуємо, що йдеться, головним чином, про відносно нові економічні процеси, котрі відбуваються специфіку саме технологій Індустрії 4.0 та їх зростаючу роль у підвищенні гнучкості, вертикальної і горизонтальної інтеграції виробничих процесів. Тож тепер для уможливлення ефективного управління вартісними ланцюгами украй необхідним є розвиток тих технологій

Індустрії 4.0, котрі максимально відповідають спеціалізаційному профілю господарської діяльності кожного окремо взятого економічного суб'єкта.

Динамічне поширення в останні десятиліття концепції сталого розвитку та зеленої економіки, а також масштабна урбанізація та зростання можливостей реалізації технологічних рішень у будь-якій локальній точці світового господарства дедалі більшою мірою актуалізують питання щодо збереження та розвитку традиційного простору життєдіяльності. Урбаністика хоча і є наукою та мистецтвом локального розвитку, однак одночасно вона інтенсивно використовує набуті технологічні можливості і транскордонний трансфер технологій. У такий спосіб урбаністика справляє потужний вплив на конкурентну диспозицію міських агломерацій на економічній карті світу та забезпечує глибоку конвергенцію економічної та соціальної інфраструктури. Яскравим прикладом цього є, зокрема, концепція смарт-села, яку в Малайзії прагнуть поширювати для зменшення відтоку населення з сільської місцевості.

Коло чинників активізації діяльності з трансферу технологій в умовах техноглобалізму є доволі широким, що обумовлено усвідомленням комплексності як природи соціально-економічного розвитку, так і його рушійних сил. Узагальнення основних положень наукових праць з тематики розвитку Індустрії 4.0 дає змогу виокремити цілу низку ключових чинників міжнародного науково-технологічного обміну в умовах техноглобалізму, а саме: посилення впливу усіх груп стейкхолдерів на економічну діяльність бізнес-структур [1]; максимальне урахування інтересів й очікувань стейкхолдерів у процесі планування корпоративних ДіР; нарощування потенціалу системи управління людським капіталом, яка є настільки ж важливим чинником як і управління технологіями, включаючи взаємодію людина-машина [2]; розбудова навчального середовища довкола економічних суб'єктів з метою реалізації ресурсного потенціалу технологій Індустрії 4.0; володіння учасниками технологічного трансферу диверсифікованим набором компетенцій як запоруки створення та привласнення вартості [3]; значне підвищення, порівняно з індустріальною епохою, впливу дослідницької діяльності на структурну динаміку промисловості; органічна конвергенція пріоритетів зеленої трансформації економіки та переходу до Індустрії 4.0; максимальне впровадження у суспільному виробництві технологій Індустрії 4.0 як запоруки досягнення суб'єктами технологічного трансферу більшої гнучкості, а також максимального удосконалення ними процесів проєктування продукції та досягнення ринкового конкурентного лідерства [4]; надання технологіям Індустрії 4.0 сталого виміру на усіх ланках вартісного ланцюга та на усіх рівнях контролю і забезпечення ресурсної ефек-

тивності виробничих процесів; нарощування масштабів інфраструктурного інвестування і державної підтримки розроблення і комерціалізації технологій Індустрії 4.0; диверсифікація пропонуваного споживчому ринку спектру сукупних послуг, що спираються на технології Індустрії 4.0, як запоруки формування додаткових конкурентних переваг компаній і фірм; масштабна діджиталізація процесів виробничого кооперування та інтегрування операційної діяльності фірм з метою ефективної реалізації потенціалу закупівель, який на інституційному рівні потребує відповідної модернізації організаційної культури, систем управління та регулювання, а також розширення комунікування; зменшення кількості посередників між економічними суб'єктами різних рівнів та диверсифікація напрямів виробничого кооперування між ними.

Комплексний аналіз, узагальнення та систематизація теоретико-методологічних засад еволюції міжнародного трансферу технологій дає підстави стверджувати, що його організаційно-економічні й інституційні моделі пройшли тривалий період розвитку, наукової та практичної апробації. Це потребує здійснення етапізації даного процесу за критеріями щодо: домінуючих об'єктів трансферу технологій і каналів їх передачі; механізмів адаптації технологій до локальних умов господарської діяльності й інфраструктури; пануючих ринкових інструментів технологічного трансферу, режимів двої багатосторонньої взаємодії країн-учасниць транскордонного трансферу технологій; диверсифікованості його суб'єктної структури та особливостей взаємодії ринкових акторів. На цій основі можемо ідентифікувати наступні етапи еволюційного розвитку моделей міжнародного технологічного трансферу, а саме: період відсутності чітко окресленої моделі (до 1945 р.); період домінування лінійних моделей спіловеру технологій (1945–1970 рр.); період формування його інтерактивних моделей (1970–1990 рр.); період поширення моделей знанневих екосистем (після 1990 р.). Наголосимо, що з 2010-х років започатковується процес переходу зазначених моделей на якісно рівень, ключові кількісні і структурні параметри якого окресляться вже у найближче десятиліття разом з окресленням часових меж панування технологій Індустрії 4.0.

При цьому враховуємо ще одну важливу обставину: якщо до 1990-х років у міжнародній економічній системі домінували традиційні моделі транскордонного трансферу технологій, до 2010 р. – перехідні, то на початку другого десятиліття ХХІ ст. – глобальні моделі. Їх теоретичний базис заклали у свій час традиційні моделі технологічного трансферу (модель привласнення, модель поширення, модель використання знань і комунікаційна модель), самі ж теоретики і практики спіловеру технологій наголошують на необхідності органічного поєднання двох ключових аспектів даного процесу,

а саме: руху знань й організаційного навчання. На цій основі робимо висновок щодо формування у сучасному теоретичному дискурсі процесів технологічного трансферу певної холистичної моделі, здатної на своїй методологічній платформі забезпечити глибоку конвергенцію найбільш конструктивних елементів традиційних і новітніх теорій міжнародного руху технологій. Ні для кого не секрет, що на різних історичних етапах світогосподарського розвитку дослідники акцентували увагу на тих чи інших аспектах діяльності у сфері міжнародного науково-технологічного обміну. Так, після Другої світової війни та практично до кінця 1970-х років у його теоретичному дискурсі домінував торговельний підхід, який спирається на лінійну модель взаємозв'язку між факторами міжнародного науково-технологічного обміну.

У 1980-х роках, які знаменуються динамічним розгортанням Третьої промислової революції, головний акцент досліджень зазначених процесів дедалі більшою мірою зміщується у напрямі оцінки ефективності спіловеру специфічних технологій як головного драйвера національного економічного розвитку. Своєю чергою, у 1990-х роках у відповідь на обмеження, що спостерігались у традиційних моделях технологічного трансферу, основним об'єктом стають комплексні дослідження освітніх і навчальних процесів на організаційному рівні [5]; а упродовж 2000-х років на перший план виходять питання щодо захисту прав інтелектуальної власності та секторальних особливостей транскордонного руху технологій. Нарешті, у 2010-х роках усі ми стали свідками фокусування основної дослідницької уваги на іманентних особливостях міжінституційної взаємодії та початку пошуку холистичних моделей, здатних забезпечити найбільш глибоку інтеграцію теоретичних знань, найкращого практичного досвіду та стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку різних груп суб'єктів технологічного трансферу. При цьому останніми роками спостерігається також зростання наукового інтересу до питань, пов'язаних з місцем і роллю університетів в інноваційних екосистемах.

Тут варто нагадати, що саме у період зародження Третьої промислової революції у 1960-1970-х роках в якості альтернативи моделі відповідності технологічного трансферу була запропонована модель поширення. Вона передбачає ключову роль експертів у забезпеченні дифузії технологій серед зацікавлених користувачів, тож її розвиток і популяризація пов'язується з теорією дифузії інновацій та адаптації технологій, розробленою Роджерсом Е., Кінкейдом Д. та Вілліамсом Ф.. Виходячи з логіки, що поширення технологій завжди знаходить адекватне своїй природі інституційне оформлення, широкого визнання набуває концепція організації, що навчається. Зокрема, у 1978 р. Аргіріс К. і Шон Д. запропонували типологію рівнів організаційного навчання,

згідно якої ключовими процесами, які послідовно охоплюють один одного, є виправлення помилок, зміна організаційної культури та «навчання навчатись». З часом зазначена концепція здобуває широку популярність в якості інструменту практичної імплементації чинних на той час моделей технологічного трансферу. Водночас завершення Третьої промислової революції викликає до життя цілу низку його моделей, яким властива лінійність і концентрація на кількісних параметрах спіловеру технологій. Це, зокрема: модель вартості ресурсів Тіса Д. (1977 р.), яка актуалізувала вивчення міжнародного трансферу технологій та обґрунтувала тезу про те, що до 20% загальних витрат на реалізацію міжнародних інвестиційних проєктів припадає на витрати на трансфер ноу-хау; модель використання знань Бакера Г., Жаконія Р., Закхея Н., Діманческу Д. і Боткіна Ж. (кінець 1980-х років), яка передбачає глибоке міжособистісне й поетапне співробітництво між розробниками технологій, дослідниками та користувачами інноваційних розробок, наголошуючи на виключній важливості організаційних бар'єрів та стимулів технологічного трансферу; поведінкова модель прийняття технології Давіса Р., котра активно розвивається упродовж останніх тридцяти років, спираючись на конвергенцію ключових методологічних засновків теорій обґрунтованої дії та планової поведінки; модель «ядро-периферія» Крагмана П., яка пояснює, з одного боку, ключові особливості і мотиви розташування філій БНП у певних країнах й індустріальних регіонах, а з другого – об'єктивну неминучість стратифікації регіонів за рівнями їх технологічного розвитку; модель комунікування в організації Гібсона Д. та Смілора У. (1991 р.) яка спирається на теорію організації та теорію комунікування, обґрунтовуючи трирівневий характер залучення дослідників та користувачів технологій у процесі технологічного трансферу: перший рівень – розвиток технології, другий – прийняття технології, третій – застосування технології. При цьому наголошується на пріоритетній ролі першого рівня, який детермінується якістю дослідницької діяльності та конкурентним ринковим тиском; комунікаційна модель дифузії інновацій Вілліамса Ф., Гібсона Д., Доені-Фаріні С., Роджерса Е. (1985–1995 рр.), яка обґрунтовує необхідність врахування у ході технологічного трансферу двостороннього процесу обміну інформацією для досягнення конвергенції ключових механізмів його реалізації, усунення бар'єрів та поглиблення мережевої взаємодії учасників; модель втілення знань Мілса Д. та Фрайсена Б. (1992 р.), яка акцентує основну увагу на джерелах знань та доводить, що наймання працівників (у тому числі іноземних), пов'язаний передусім з їх компетенціями, затребуваними конкретними організаціями; модель внутрішньої соціалізації Когута Б. та Зандлера У., котра обґрунтовує со-

ціальний характер внутрішньокорпоративного трансферу технологій від материнських до дочірніх підрозділів БНП; модель організаційного навчання Ребенітша Е. і Ферретті М. (1995 р.), яка доводить, що міжнародні спільні підприємства у процесі технологічного трансферу потребують додаткового навчання та інтеграції ефектів взаємозалежності між технологією і організаційним розвитком, а також інтерфейсу між ключовими компетенціями й спроможністю компаній адаптувати нові технології. Пізніше Тімессен І. дещо удосконалює зазначену модель, наголошуючи, що для організаційного навчання та трансферу знань підприємств малого і середнього бізнесу критично важливого значення набуває їх структура, умови діяльності, впроваджені виробничі процеси та їх результати; модель конверсії знань Нонака І. та Такеучі Х. (1995 р.), котра продемонструвала, що створення та трансфер знань є основою поведінки компанії та її побудови [6] на основі застосування чотирьох режимів конверсії знань; модель етапів організаційного навчання Невіса Е., А. Ді Белла та Гулда Дж., яка обґрунтовує три його етапи – набуття знань, їх поширення та використання [7]. Саме на останньому етапі технологія стає доступною зовнішньому середовищу через формалізовані та неформальні бізнес-практики; модель етапності організаційного навчання Гранта Р. (1996 р.), котра обґрунтовує визначальну роль у процесах технологічного трансферу особистості в силу того, що спеціалізовані знання складаються з інформації, технологій, ноу-хау та навичок, а механізми їх інтеграції у виробничу діяльність компаній і фірм включають правила, наслідування, рутину, ухвалення рішень та розв'язання проблем науково-технічного й інноваційного розвитку; динамічна модель Дж. Спендера (1996 р.), котра спирається у своїх методологічних засновках навіть не на власне знання, а перспективи, які воно відкриває для економічних суб'єктів у процесі формування цінності. Зазначена модель демонструє вищою мірою динамічні риси, акцентуючи основну увагу не стільки на застосуванні статичних знань, скільки на їх постійному генеруванні та масштабному застосуванні у виробничих процесах; процесна модель Жуляньські Г., котра актуалізує важливе методологічне питання щодо характеру і притаманних рис транскордонного технологічного трансферу, який кваліфікується як послідовний і нескінченний процес (а не разова подія), що включає стадії ініціації інновацій, їх впровадження, нарощування та інтеграції.

Тепер, як можемо спостерігати, становлення і динамічне впровадження у глобальне суспільне виробництво технологій Індустрії 4.0 доводять об'єктивність, закономірність і незворотний характер процесу подальшого поглиблення міжнародного поділу праці за усіма його ключовими структурними компонентами – спеціалізацією та виробничим кооперуванням.

Тож основними драйверами даного процесу є доволі обмежене коло держав. Зокрема, на прикладі аналізу визначених урядом Німеччини стратегічних пріоритетів розвитку держави на період до 2030 р., бачимо у їх формулюванні органічне поєднання бачення науковців, промислового сектору та політиків, а також доволі високий рівень деталізації зазначених напрямів у програмі INBENZHAR. При цьому головними детермінантами їх вибору, який власне й визначатиме структуру та конкурентоспроможність німецької економіки, стали такі три чинники, як: її сектори, компетенції та глобальні тренди трансформаційних змін світового господарства.

Що ж стосується конкретних моделей розбудови Четвертої промислової революції, то вони знайшли наступне своє концептуальне відображення за окремими країнами «золотого мільярду»: радикальні інновації (США) – привнесення цифрових інновацій до фізичного світу через Інтернет речей та діджитал-«ренесанс» промислового сектору; інженерна досконалість (країни Західної Європи – Німеччина, Великобританія, Франція, Іспанія, Італія, Швеція, Фінляндія) – привнесення інженерної досконалості в цифровий світ через далекоглядні концепції, інтеграцію технологій, суспільства та економіки; швидкість опанування технологіями Індустрії 4.0 (Китай) – орієнтація на прагматичні програми отримання швидких результатів та довгострокові стратегії конкурентного розвитку економіки на основі використання зрілих технологій і ключових інноваційних розробок; спроможність до масштабування (Японія, Респ. Корея) – інновації через цільові програми способом масового будівництва розумних фабрик та реалізації масштабних виробництв, здатних демонструвати неухильне нарощування глобального попиту на свою продукцію.

Охарактеризовані моделі розбудови Четвертої промислової революції, обрані зазначеними країнами, свідчать про те, що сучасна логіка технологічного розвитку може бути ґрунтовно пояснена з методологічних позицій теорії вартісних ланцюгів, оскільки і виробництво, і адаптація технологій, і винахідницька діяльність вимагають доволі високого рівня як виробничих можливостей, так і прикладних знань. Саме тому на сьогодні можемо спостерігати доволі логічну ескалацію послідовності розгортання зазначених етапів на рівні національних економік. Так, країни, що розвиваються, починають спочатку розвивати виробничі можливості, а вже згодом – діяльність з адаптації західних технологій до локальних умов та розвитку власної інноваційної діяльності. Саме остання формує міцний базис для подолання їх технологічного відставання від лідерів глобального інноваційного прогресу. При цьому з 1995 р. спостерігається поступове підвищення частки прикладних ДіР зазначеної групи країн, яке стало в останні майже три десятиліття провідним чинником зростання продуктивності їх

суспільної праці, темпи якої є суттєво вищими за відповідний показник держав-лідерів. Разом з тим, мають місце тисячі прикладів ефективного перетікання продуктивності завдяки технологіям, котрі надходять з провідних країн світу каналами прямого зарубіжного інвестування. Таким чином, є всі підстави стверджувати, що національні особливості діяльності з трансферу технологій накладають значний відбиток на впровадження у суспільно-господарську практику різних держав ключових методологічних засновків теорій технологічного спіловеру.

Водночас Четвертій промисловій революції передувало, як ми знаємо, критичне нагромадження у світогосподарській системі цілої низки економічних суперечностей, які у своїй сукупності суттєво гальмували діяльність компаній і фірм з поширення технологій. Зокрема, йдеться про домінуючі технологічні рішення, які можуть стримувати розвиток інноваційних альтернатив, а також про ефекти блокування та залежності від інфраструктури. Четверта промислова революція асоціюється також зі становлення цілої низки новітніх моделей технологічного трансферу, яким, у порівнянні з попередніми, властива значно більша концентрація на якісних параметрах спіловеру знань і технологій та свідоме управління різноманітним багатоланцюговим взаємозв'язкам між усіма учасниками транскордонного руху технологій. Це, зокрема: модель рівнів залучення Сунга Г. та Гібсона Д. (2000 р.), яка передбачає чотири рівні залучення суб'єктів у даний процес, а саме: створення знань та технологій; їх поширення; застосування та комерціалізацію; модель стійкості компанії Шеффі Ю., яка акцентує основну увагу на питаннях щодо застосування технологій у процесі набуття компаніями і фірмами конкурентних переваг та нарощування стійкості їх ринкових позицій з одночасною протидією безпековим викликам; модель технологічного взаємозбагачення Бйоркдала Й., яка обґрунтовує механізми підвищення ефективності використання економічними суб'єктами конкурентних переваг диверсифікації та інтеграції технологій на основі пошуку унікальних бізнес-моделей; модель платформної інфраструктури технологічного трансферу Шмідта Д. та Беттхера Л., котра спирається на методологічні засади теорії кластерів у межах парадигми нової інституційної економіки; модель умовної ефективності Боузмана Б., згідно якої ключовими детермінантами ефективності технологічного трансферу визначаються характеристики агента передачі, об'єкту, посередника, умов попиту і середовища та приймаючого суб'єкту; прогностична модель технологічного трансферу Чоя Дж. та Джанга Д., яка спирається на ключові концептуальні положення системи патентного аналізу глобальних баз даних з метою підвищення ефективності управління ДіР, інноваціями та конкурентоспроможністю компаній в цілому [8]; модель трансферу знань

Сайлера М. та Георгієва Ю., яка чітко розрізняє лінійний, дивергентний та конвергентний канали транскордонного трансферу знань; плеяда інституційних моделей, які варто ідентифікувати за їх ключовим суб'єктом (університети, корпорації, БНП, органи влади тощо), а саме: модель підприємницького суспільства Дракера П. та Одреча Д. [9]; модель потрійної спіралі Іцковіца Г. та Чжоу С.; екосистемна модель Адомавічуса Х., Бокштедта Ю. та Гупта А.; модель підприємницького університету Кларка Б.; модель відкритих інновацій Чесбро Г.; модель розумних міст Ломбарді П. та Джордано С.; модель офісу трансферу технологій; модель мережі брокерів з трансферу технологій; широке коло секторальних моделей транскордонного технологічного трансферу, котрі описують його механізми, рушійні сили, векторну спрямованість і ключові характеристики у сфері видобування корисних копалин, будівництва, АПК, машинобудування, ІКТ, медицини, освіти та науки; факторні моделі, котрі фокусуються у своїх концептуальних положеннях на закономірностях технологічного трансферу на рівні дії того чи іншого його фактору. Зокрема, модель сталого технологічного розвитку П. Вівера доводить нагальну необхідність запровадження у сучасних умовах глобального економічного розвитку спеціальних моделей сталого спіловеру технологій у контексті пом'якшення негативного антропогенного навантаження на довкілля.

Секторальні моделі вартісних ланцюгів становлять найбільшу частку сучасних досліджень, що вивчають питання транскордонного технологічного трансферу. Зокрема, запропонований у 2014 р. Пірсом Г. і Клірі П. вартісний ланцюг у сфері освітніх технологій охоплює щонайменше одинадцять структурних ланок, котрі поділяються на три групи – інфраструктура і надання послуг, реалізація та інтеграція послуг, оцінювання та коригування послуг [10]. При цьому наголошується на тому, що переважна більшість зазначених ланок можуть зазнавати потужного трансформаційного впливу процесів інтернаціоналізації освіти.

Наявність глибоких асиметрій у рівнях розвитку організацій та національних економік з концептуальних позицій теорії та практики обумовлюють необхідність виділення додаткового часу і ресурсів на їх усунення (або хоча б пом'якшення). Основним механізмом досягнення цієї стратегічної мети є формування інтегрованої, комплексної моделі міжнародного трансферу технологій. Зокрема, індійські дослідники Кунду Н., Бхар К. та Пандуранган В. обґрунтували ключові параметри подібного роду моделі, яка враховує світовий тренд на модифікацію традиційних ролей учасників технологічного трансферу, виконання отри-

мувачем технологій більш активної ролі у їх транскордонному трансфері, включаючи оцінку технологій (у тому числі з урахуванням їх антропогенного впливу), а також визнання та подолання бар'єрів у їх транскордонному спіловері. Більше того, інтегровані моделі засвідчують зрілість попередніх теоретичних напрацювань з позицій їх якісної та кількісної готовності до застосування; а децентралізовані та гібридні моделі технологічного трансферу Хьюге А. виграють від географічної, організаційної та технологічної близькості його суб'єктів.

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумок, можемо констатувати, що у масштабах глобальної економіки діяльність у сфері транскордонного технологічного трансферу розглядається в якості сукупності національних політик у сфері вищої освіти, науки, інновацій, міграції, а також підприємницької та антимонопольної політики. Крім того, практичний розвиток концепції відкритих інновацій та відкритої науки спричиняє значне розширення діяльності міжнародних і глобальних мереж, спеціалізованих кластерів знань і спільних підприємств, центрів досліджень підприємництва та наукових парків.

REFERENCES:

1. Sony M., Naik S. (2020) Critical factors for the successful implementation of Industry 4.0: A review and future research direction. *Prod. Plan. Control*, vol. 31, pp. 799–815.
2. Yadav G., Kumar A., Luthra S., Garza-Reyes J.A., Kumar V., Batista L.A (2020) Framework to achieve sustainability in manufacturing organisations of developing economies using industry 4.0 technologies' enablers. *Comput. Ind.*, vol. 122.
3. Matthyssens P. (2019) Reconceptualizing value innovation for Industry 4.0 and the Industrial Internet of Things. *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 34, pp. 1203–1209.
4. Contador J.C., Satyro W.C., Contador J.L., de Mesquita Spinola M. (2020) Flexibility in the Brazilian Industry 4.0: Challenges and Opportunities. *Glob. J. Flex. Syst. Manag.*, vol. 21, pp. 15–31.
5. Argote L., Hora M. (2017) Organizational learning and management of technology. *Production and operations management*, vol. 26 (4), pp. 579–590.
6. Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
7. Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M. (1995) Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, vol. 36 (2), pp. 75–85.
8. Choi J., Jang D., Jun S., Park S.A. (2015) predictive model of technology transfer using patent analysis. *Sustainability*, vol. 7 (12), pp. 16175–16195.
9. Audretsch D.B. (2009) The entrepreneurial society. *J Technol Transf.*, vol. 34, pp. 245–254.
10. Pierce G., Cleary P. (2014) The K-12 educational technology value chain: Apps for kids, tools for teachers and levers for reform. *Education and Information Technologies*, vol. 21, pp. 1–18.

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 332.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-2>**Гальцова О.Л.**

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри національної економіки, маркетингу
та міжнародних економічних відносин
Класичного приватного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0012-0371>*

Селезньова О.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри національної економіки, маркетингу
та міжнародних економічних відносин
Класичного приватного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0530-6167>*

Мельник Н.В.

*кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2077-595X>*

Galtsova Olga

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of National Economy,
Marketing and International Economic Relations
Classical Private University*

Seleznova Olena

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of National Economy,
Marketing and International Economic Relations
Classic Private University*

Melnyk Nadiia

*PhD in Geography, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Hotel-Restaurant and Resort Business
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ

THE ROLE OF DEVELOPMENT COMPANIES IN THE REAL ESTATE MARKET OF UKRAINE

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено місце та роль девелоперських компаній на вітчизняному ринку нерухомості, зокрема визначено основні функції девелоперських компаній та особливості організації виробничої діяльності даного учасника ринку нерухомості. Враховуючи тенденцію збільшення кількості девелоперських фірм на ринку нерухомості України узагальнено класифікацію видів девелоперів та визначено характерні особливості їх діяльності. Девелопери як невід'ємні учасники сучасного ринку нерухомості в Україні можуть виконувати широкий спектр функціональних обов'язків і виступати в ролі інвестора, організатора будівельного чи інвестиційного проекту або посередника, при цьому активно взаємодіючи з іншими учасниками мікросередовища. Проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку девелоперської діяльності на ринку нерухомості та подальший розвиток самого ринку нерухомості України.

Ключові слова: девелоперська компанія, ринок нерухомості, професійний девелопмент, будівельна галузь, інвестиції, девелоперська діяльність.

ANNOTATION

The article studies the place and role of development companies in the domestic real estate market, in particular, identifies the main functions of development companies and peculiarities of organization of production activities of this participant in the real estate market. Despite the relatively recent emergence of such a new participant in the real estate market, many more problematic issues remain unresolved today related to the organization of development activities in the domestic real estate market, the definition of mechanisms for financial support for the implementation of development projects, and the creation of a regulatory framework for regulating development activities. It is worth paying attention

to the comparative characteristics of development activities in Ukraine and abroad in order to identify the main problems of the development of professional development in Ukraine, as well as to conduct a thorough analysis of the factors that negatively affect the activities of development companies in the Ukrainian real estate market, in particular, it concerns the minimization of investment risks of development companies. Given the trend of increasing the number of development firms in the real estate market of Ukraine, the classification of types of developers is generalized and the characteristic features of their activities are determined. Developers as integral participants of the modern real estate market in Ukraine can perform a wide range of functional duties and act as an investor, organizer of a construction or investment project or an intermediary, while actively interacting with other participants in the microenvironment. The current state and prospects of development activity in the real estate market and further development of the real estate market of Ukraine are analyzed. Of course, the real estate market, like other industries in Ukraine, has undergone a significant reduction due to the rapid decline in demand, due to the beginning of a full-scale military invasion and the difficult economic situation in Ukraine. In general, today there is a positive trend in the real estate market, the previously launched construction and investment projects are gradually ending, which necessitates a quick response to all changes in the current real estate market and requires coordination of organizational, legal and information support for the activities of development companies in the real estate market of Ukraine.

Key words: development company, real estate market, professional development, construction industry, investments, development activities.

Постановка проблеми. Сьогодні діяльність девелоперських компаній на вітчизняному ринку нерухомості ускладнюється не лише наслідками глобальної економічної кризи, а й активними бойовими діями та загальним загостренням економічної ситуації в Україні.

Будівельна галузь та ринок нерухомості, які можна віднести до індикаторів розвитку економічної системи будь-якої країни, як і більшість галузей вітчизняної економіки, в умовах сьогодення характеризуються незадовільним рівнем виробничої активності.

На відміну від зарубіжної практики залучення професійних учасників у сфері будівництва, в Україні девелоперські компанії активізувалися в зв'язку з переходом економіки на ринкові відносини, проте вони і сьогодні виступають ключовою ланкою в процесі реалізації інвестиційних проєктів у сфері нерухомості. Діяльність на ринку нерухомості девелоперських компаній постійно супроводжується низкою нерозв'язаних проблем, пов'язаних з управлінням їх діяльністю та фінансуванням девелоперських проєктів.

Доцільність запровадження та розвитку девелопменту нерухомості пов'язується з активним розвитком ринку нерухомості, адже замовники почали приділяти увагу саме якості нерухомості, а не тільки її кількісним показникам, і саме це сьогодні вже визначається як важлива тенденція ринку операцій з вітчизняною нерухомістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування девелоперських компаній на вітчизняному ринку нерухомості та проблеми розвитку ринку нерухомості в цілому є

предметом дослідження українських та зарубіжних вчених. В роботах Андрєєвої В., Бузирева В., Бачуринської І., Максимова С., Поліщук Є., Романенко Л., Кауфмана Г., Пейзера Р., Фрай А. та багатьох інших вже привертається увага до концепції професійного девелопменту, організації діяльності девелоперських компаній на ринку нерухомості, а також висвітлюється місце девелоперських компаній як складової інфраструктури ринку нерухомості.

Актуальними на сьогодні є питання дослідження сучасного стану вітчизняного ринку нерухомості, визначення ролі девелоперських компаній на ньому й специфіки їх діяльності, а також перспектив та напрямків розвитку ринку нерухомості в умовах сьогодення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі девелоперських компаній на вітчизняному ринку нерухомості, визначення особливостей професійного девелопменту та аналіз вітчизняного ринку нерухомості для виявлення основних тенденцій його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Девелоперські компанії, як один з професійних учасників ринку нерухомості України, відіграють важливу роль в процесі забезпечення просування та реалізації проєктів будь-якого рівня складності в сфері нерухомості.

Саме девелопери в процесі реалізації інвестиційних проєктів у сфері нерухомості займають важливе місце через процес об'єднання учасників інвестиційного процесу для досягнення спільної фінансової мети. Широкий спектр діяльності дозволяє девелоперам виконувати різні ролі на ринку нерухомості, зокрема виступати творцем ідеї будівельного чи інвестиційного проєкта, бути покупцем прав на земельну ділянку під майбутнє будівництво, виступати організатором проєктування об'єкта, займатися фінансуванням, виступаючи інвестором в проєкті або залучати додаткові фінансові ресурси, виходячи з поточних потреб будівництва об'єкта нерухомості. Отже, серед ролей, які найчастіше може виконувати девелоперська компанія в сфері нерухомості, умовно можна виділити наступні:

- роль інвестора в проєкті;
- роль посередника;
- роль організатора проєкта.

Девелоперська компанія являє собою організацію, яка отримує прибуток від створення та розвитку об'єктів нерухомості, підвищуючи їх вартість. На сьогодні це цілком самостійні організації, які обслуговують на ринку нерухомості різноманітні інвестиційні проєкти [1]. Першочергово в Україні девелоперські організації виникали з будівельних компаній, проте в процесі свого розвитку вони значно розширювалися і істотно покращували рівень своїх послуг. Девелоперські компанії максимально швидко намагаються орієнтуватися до мінливих умов ринкового середовища й поточної економічної

ситуації, а відтак додатково ще займаються маркетингом, підбором команди учасників інвестиційного проекту розвитку об'єктів нерухомості, пошуком найкращого місця та отриманням дозволу на будівництво нового чи реконструкцію існуючого об'єкта, організацією ремонтних робіт, дослідженням ринку тощо.

Враховуючи широкий спектр діяльності девелоперських компаній та різноманітність їх ролі на ринку нерухомості, можна визначити основні функції девелоперських компаній на вітчизняному ринку. Зокрема, до них варто віднести наступні:

- оформлення в місцевих органах влади дозвільної документації на будівництво (розпорядження по проекту, інвестиційний контракт, технічний паспорт, отримання узгоджень та дозволів);

- управління проектуванням (формування групи проектувальників, управління підготовкою ескізного проекту та техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), управління на етапі робочого проектування);

- управління будівництвом (проведення тендерів серед будівельних підрядників, управління будівництвом, здача об'єкту в експлуатацію);

- залучення зовнішніх кредитних та інвестиційних коштів (розробка інвестиційної стратегії проекту, розробка структури фінансування проекту, розробка договорів для підписання між компанією та фінансовими установами).

- просування об'єктів нерухомості (розробка маркетингової концепції та стратегії, розміщення реклами, розробка типового договору оренди або продажу та проведення переговорів з потенційними клієнтами) [2].

Кількість девелоперських компаній, які функціонують на ринку нерухомості України, з кожним роком помітно зростає, проте багато питань, пов'язаних з їх діяльністю і досі залишаються не вирішеними і потребують активної уваги з боку науковців як в економічному, так і правовому полі. На жаль, досить часто девелоперів отожднюють з такими учасниками ринку як консалтингові чи будівельні компанії або компанії з управління нерухомістю. Проте, розглядаючи мікросередовище організаційної діяльності девелоперських компаній на ринку нерухомості, варто зазначити що саме будівельні організації, інвестори, фінансово-кредитні установи, іноземні компанії, державні органи, які регулюють діяльність в цій сфері, відносяться до основних суб'єктів ринку нерухомості в Україні [3].

Аналізуючи вітчизняний ринок нерухомості та роль девелоперських компаній на ньому, можна умовно класифікувати всіх девелоперів [4], ґрунтуючись на особливостях їх діяльності та впливі на ринок нерухомості (таблиця 1).

Характеризуючи довоєнний стан вітчизняного ринку девелопменту, варто зазначити, що наш ринок був відносно ненасиченим і все ще знаходився в процесі свого розвитку, порівня-

но з новітніми тенденціями розвитку закордонного ринку. Це пов'язано як з більш високим рівнем розвитку самого ринку нерухомості закордоном, так і з більш тривалою діяльністю девелоперських компаній на закордонних ринках. Саме диверсифікація напрямів діяльності девелоперських компаній на ринку нерухомості дозволяє їм швидше адаптуватися до мінливого оточуючого ринкового середовища, швидше маневрувати і пристосовуватися до змін «правил гри» на ринку, дозволяє диверсифікувати ризики та знаходити більш вдалі в комерційному плані будівельні та інвестиційні проекти.

Останніми роками чітко спостерігалася тенденція збільшення попиту на послуги девелоперських компаній на вітчизняному ринку нерухомості, зокрема це стосувалося створення й реалізації комплексних будівельних чи/та інвестиційних проектів в досліджуваній сфері. Також простежується тенденція збільшення зацікавленості українським ринком нерухомості іноземних інвесторів, які прагнуть отримати надприбутки в Україні, задовольнивши існуючий платоспроможний попит в різних сегментах, а особливо зростаючий попит на елітну нерухомість А-класу. Чимало закордонних інвесторів до початку повномасштабної війни були зацікавлені в пошуку вітчизняних девелоперів, фінансово-кредитних установ, агенцій нерухомості тощо.

На ринку нерухомості серед девелоперських компаній активно представлені як вітчизняні (UTG, BUDHOUSE GROUP, AVR Development, DCH, Alliance developer, Budtrance Development, EuroCity Development, Socium Developer, Blago, Avalon, Bud development), так і іноземні (Arricano, CEETRUS Ukraine (Іммошан Україна), Multi Development Ukraine LLC) компанії.

Ринок нерухомості, орієнтуючись на економічну ситуацію в країні та споживчий попит, останніми роками зазнавав суттєвих змін, а відтак не всі девелоперські компанії змогли швидко адаптуватися до нових реалій ведення бізнесу. Так, колишні лідери девелоперського ринку, такі як "First Ukrainian Development", "DECPM Group", "VOK Development", "HCM Group", МакрокапДевелопмент Україна, Край Проперті, не змогли вчасно зманеврувати на вітчизняному ринку нерухомості та збанкрутували. Деякі компанії ставали учасниками шахрайських схем та повністю дискредитували себе на сучасному ринку нерухомості, забувши про головні принципи роботи на ринку нерухомості: якість, безпека, законність будівництва.

Новим викликом перед Україною став початок повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року. Всі ринкові сегменти та суспільство не розуміло подальшого розвитку подій та певний час знаходило в протрації. Говорячи лише про ринок нерухомості, то минулий рік дійсно став найважчим для українським девелоперських компаній та забудовників – вони зіштовхнулися

Таблиця 1

Класифікація девелоперських компаній на ринку нерухомості України

| Професійно-ресурсні девелопери | Інтелектуально-маркетингові девелопери | Девелопери паралельних можливостей | Адміністративно-інтелектуальні девелопери | Новітні девелопери |
|---|--|---|---|---|
| Почали створюватися у 90-х роках минулого століття на основі будівельних компаній. <i>Основною перевагою цього виду девелоперів є досконале знання будівельних процесів.</i> Вони мали вже напрацьовані раніше тісні зв'язки з архітекторами та виробниками будматеріалів, що забезпечило їм стабільний розвиток в сфері нерухомості. Багаторічний будівельний досвід дозволяє їм уміло поєднувати простоту архітектури й надійність виробництва з середнім рівнем цін та забезпечує стійкість і впевненість у своїх силах на вітчизняному ринку нерухомості. Проте цей вид девелоперів був досить залежним від коливань та потрясінь на ринку нерухомості. | Передумовою виникнення цього виду компаній на початку 00-х років стали зовнішні сприятливі умови економіки та зростання купівельної спроможності населення, а також прагнення до нових архітектурних будівельних рішень. В своїй діяльності вони орієнтувалися на тогочасні закордонні проекти ринку нерухомості, які відрізнялися красою та більшою комфортністю. Особливістю цих девелоперів є орієнтація на потреби споживчого ринку. Активне використання маркетингу та PR-стратегій супроводжувало весь виробничий процес, починаючи від його створення й подальшої реалізації. | Цей вид компаній створювався вітчизняними бізнесменами, які прийшли на ринок нерухомості з інших галузей чи бізнесів. Важливою особливістю цих девелоперів стало перенесення працюючих стратегій з власного бізнесу до ринку нерухомості та організації девелопменту. Заздалегідь хибні шляхи розвитку цих компаній сприяли створенню значної кількості великогабаритних недобудов через некомпетентність та неможливість правильно оцінити складність та розміри будівництва. Сотні недобудов на території країни в більшості випадків як раз є результатом діяльності цього виду девелоперів через їх невідповідальність та низький рівень кваліфікації саме в сфері нерухомості. | Відносно новий тип девелоперів, який з'явився на ринку нерухомості України й всього пострадянського простору, який був створений дійсними або минулими чиновниками та/чи держслужбовцями, пов'язаними з девелоперським ринком країни. Враховуючи помилки інших, ці девелоперські компанії чітко знали які саме проекти втілювати в життя, щоб отримати максимальну фінансову вигоду. Особливістю цього виду девелоперів є можливість доступу до земельних ділянок, тісні професійні зв'язки з адміністративним корпусом дозволяють узгоджувальній системі та знання історії розвитку всього українського ринку нерухомості. | Самостійний тип девелоперів, які виникли з попередніх чотирьох типів. Спираючись на свій практичний досвід та відчуття сучасних потреб споживчого ринку вони змогли вийти на новий рівень та досягти значних успіхів завдяки реалізації крутих унікальних проектів на ринку нерухомості України. Такі девелопери завдяки власному таланту до девелопменту та прагматичному підходу до невеликих проектів можуть побачити перспективи майбутніх будівельних проектів та заздалегідь подолати можливі перешкоди на шляху їх реалізації. Вони швидко адаптуються до мінливого середовища та потреб ринку, забезпечуючи клієнтам комфорт, якість й простір життя. |

з дефіцитом фінансування, значними кадровими втратами, зниженням купівельної спроможності населення та скороченням попиту, не говорячи про руйнації внаслідок воєнних дій.

Так, в перші пів року війни було поставлено «на паузу» будівництво майже всіх об'єктів нерухомості в Україні, проте згодом будівництво почало поступово оживати вже в нових реаліях в вже на кінець травня 2022 року будівництво відновилося на 427 об'єктах [5]. Зітхнувшись з дефіцитом фінансових коштів близько 60% забудовників зупинили будівництво і, спираючись вже на оцінку ринку нерухомості, лише влітку продовжили реалізацію розпочатих до війни будівельних проектів, що знаходилися вже на фінальній стадії будівництва та потребували значно менших фінансових вкладень.

За даними Міністерства розвитку громад і територій на кінець 2022 року понад 2,4 міль-

йони наших громадян жили в пошкодженому або зруйнованому житлі, проте це не сприяло відновленню попиту. І якщо в 2021 році нотаріусами було зареєстровано 325174 договори купівлі-продажу, то в 2022 році цей показник становив лише 100710 договорів [6].

За даними опитування Українським клубом нерухомості майже 100 представників українських компаній, які активно працюють в цій сфері під час війни, було встановлено, що навіть в умовах невизначеності професійна девелоперські компанії змогли повернутися до активної роботи з відновлення власного бізнесу та виробничого потенціалу. Так, за даними аналітиків до 39,2% збільшився відсоток компаній, які відновили свою роботу у 2023 році порівняно з 21% у 2022 році. Аналізуючи кількість компаній, які ще не відновили свою роботу, встановлено, що цей показник в 2023 році зменшився до 13,7% в порівнянні з даними

2022 року (23%). Девелоперські компанії та власники нерухомості сьогодні не тільки відновлюють власний потенціал, а й планують роботу над новими будівельними проектами вже в поточному році. Про це говорять 64,7% опитаних девелоперів і лише 13,7% опитаних Українським клубом нерухомості в березні-квітні 2023 року поки що не планують вдаватися до нових ідей та їх практичної реалізації в сфері нерухомості [7].

На ринку комерційної нерухомості в Україні також спостерігається дисбаланс між пропозицією та попитом через загальне зниження товарного обігу, враховуючи війну та економічну ситуацію в країні в цілому. Попри введення в експлуатацію нових приміщень на даному ринку спостерігається досить високий рівень вакантності торговельних площ та комерційних приміщень.

Оптимістично налаштований ринок девелоперських компаній в 2023 році буде намагатися акцентувати увагу на економ-сегменті, забезпеченні будинків та житлових комплексів автономним електроживленням (в очікуванні блекаутів), безпечними сховищами й локальними пунктами незламності. Зберігається стратегія залучення фінансування від міжнародних фондів і враховуючи те, що уряд активно заохочує іноземні інвестиції, можна говорити про стрімкий розвиток ринку нерухомості після закінчення війни [8].

В цілому, серед факторів, які будуть визначати розвиток вітчизняного ринку нерухомості в майбутньому, найбільше значення будуть відігравати стабільність ситуації в країні, розвиток інфраструктури й доступність різних джерел фінансування.

Висновки з проведеного дослідження. Темпи розвитку девелоперської діяльності на будівельному ринку України привертають увагу науковців різних сфер з метою визначення особливостей інформаційного забезпечення організації сучасного девелопменту, вирішення існуючих проблем й виявлення тенденцій на ринку нерухомості.

Попри значний удар, ринок нерухомості в Україні вистояв і вже почав відновлювати свою діяльність після оцінки всіх ризиків та можливих перешкод. Оцінюючи сучасні тенденції та поточну економічну ситуацію в країні, варто зазначити, що подальший розвиток ринку нерухомості та діяльність девелоперських компаній в Україні буде визначатися перспективами євроінтеграції, економічною та політичною ситуацією в країні та результатами закінчення війни, адже точкою відліку для активного перезапуску ринку нерухомості буде якраз перемога України.

Таким чином, девелоперські компанії є активним учасником вітчизняного ринку нерухомості, виконуючи різні ролі та надаючи широкий спектр різноманітних послуг іншим учасникам в сфері нерухомості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андреева В.А. Фінансування девелоперських проектів як механізм функціонування ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3. С. 23–29. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/309> (дата звернення: 24.06.2023).
2. Поліщук Є.А. Місце та роль девелоперських компаній на ринку нерухомості України. *Економічні науки/Інвестиційна діяльність і фондові ринки*. 2008. URL: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27287.doc.htm (дата звернення: 20.06.2023).
3. Білоброва Т.О. Девелопмент на ринку нерухомості України. *Науковий вісник Полтавського університету соціальної кооперації України*. 2008. № 4 (31). С. 54–59. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4554/1/%D0%91_%D0%9D%D0%92_2008.pdf (дата звернення: 02.07.2023).
4. Приходько О. Українські девелопери ринку нерухомості, рік 2022. Частина 1/5. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/oprykhodko/article/46719> (дата звернення: 02.07.2023).
5. Бабич Ю. Великі сподівання, що зруйнувала війна: як змінювався ринок нерухомості України в 2022 році. 2022. URL: https://realestate.24tv.ua/yak-zminyuvavsya-rinok-neruhomosti-ukrayini-2022-rotsi_n2216783 (дата звернення: 29.06.2023).
6. Бабич Ю. Що чекає ринок первинної нерухомості в 2023 році: прогноз гендиректора КН РІЕЛ. 2023. URL: https://realestate.24tv.ua/shho-chekaye-rinok-pervinnoyi-neruhomosti-2023-rotsi-prognoz_n2268752 (дата звернення: 21.06.2023).
7. Основні тренди нерухомості України: ринок налаштований оптимістично та проактивно. 2023. URL: <https://www.zagorodna.com/uk/statti/osnovni-trendi-neruhomosti-ukrajini-rinok-nalashтовaniy-optimistichno-ta-proaktivno.html> (дата звернення: 30.06.2023).
8. Панасевич Я. Ціни ростуть, попит зменшується. Що відбувається на ринку нерухомості? 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/rinok-neruhomosti-v-ukrayini-2023-stan-i-kudivkladati-koshti> (дата звернення: 06.07.2023)

REFERENCES:

1. Andryeyeva V.A. (2020) Finansuvannya developers'kykh proyektiv yak mekhanizm funktsionuvannya rynku nerukhomosti. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 3, pp. 23–29. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/artitsle/view/309> (accessed June 24, 2023).
2. Polishchuk Ye.A. (2008) Mistse ta rol' developers'kykh kompaniy na rynku nerukhomosti Ukrayiny. *Ekonomichni nauky/Investytsiyina diyal'nist' i fondovi rynky*. Available at: http://www.rusnauka.tsom/24_SVMN_2008/Etsonomitsst/27287.dots.htm (accessed June 20, 2023).
3. Bilobrova T.O. (2008) Development na rynku nerukhomosti Ukrayiny. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrayiny*, no. 4 (31), pp. 54–59. Available at: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4554/1/%D0%91_%D0%9D%D0%92_2008.pdf (accessed July 2, 2023).
4. Prykhod'ko O. (2022) Ukrayins'ki developery rynku nerukhomosti, rik 2022. Chastyna 1/5. Available at: <https://blog.liga.net/user/oprykhodko/article/46719> (accessed July 2, 2023).

5. Babych Yu. (2022) Velyki spodivannya, shcho zruynuvala vijna: yak zminyuvavsya rynek nerukhomosti Ukrayiny v 2022 rotsi. Available at: https://realestate.24tv.ua/yak-zminyuvavsya-rinok-neruhomosti-ukrayini-2022-rotsi_n2216783 (accessed June 29, 2023).
6. Babych Yu. (2023) Shcho chekaye rynek pervynnoyi nerukhomosti v 2023 rotsi: prohnos hendyrektora KN RIEL. Available at: https://realestate.24tv.ua/shho-chekaye-rinok-pervynnoyi-neruhomosti-2023-rotsi-prognos_n2268752 (accessed June 21, 2023).
7. Osnovni trendy nerukhomosti Ukrayiny: rynek nalashtovanyy optymystychno ta proaktyvno. (2023) Available at: <https://www.zagorodna.com/uk/statti/osnovni-trendi-neruhomosti-ukrajini-rinok-nalashtovaniy-optimistichno-ta-proaktivno.html> (accessed June 30, 2023).
8. Panasevych Ya. (2023) Tsiny rostut', popyt zmenshuyet'sya. Shcho vidbuvayet'sya na rynku nerukhomosti? Available at: <https://thepage.ua/ua/experts/rinok-neruhomosti-v-ukrayini-2023-stan-i-kudi-vkladati-koshhti> (accessed July 6, 2023).

УДК 351.83:331.522.4:33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-3>**Головнина О.Г.***доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Національного університету біоресурсів і природокористування України***Гальцова О.Л.***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії,
національної та міжнародної економіки
Класичного приватного університету***Ковшова І.О.***доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»***Гриджук І.А.***кандидат з державного управління, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»***Golovnina Olena***Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Marketing and International Trade
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine***Galtsova Olga***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economic Theory,
National and International Economy
Classical Private University***Kovshova Iryna***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Business Management
National University "Kyiv-Mohyla Academy"***Grydzhuk Iryna***PhD, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Marketing and Business Management
National University "Kyiv-Mohyla Academy"*

АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ЦІНОСТЕЙ В КОНТЕКСТІ КЛАСИФІКАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

ASPECTS OF VALUES MARKETING IN THE CONTEXT OF CLASSIFICATION ACTIONS BEFORE THE FORMATION AND ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL

АНОТАЦІЯ

Формування маркетингу цінностей відбувається у відповідності до визначених об'єкту, предмету, вимог, які висуває проектна орієнтація розвитку людського капіталу. Управління розвитком людського капіталу під впливом заходів маркетингу цінностей, встановлення характеру взаємозалежностей і динаміки змін потребує конкретизації потреб у розрізі структури людського капіталу, обґрунтування спрямувань і параметрів маркетингу цінностей, системи оцінки людського капіталу та маркетингу цінностей, методів оцінки їх взаємовпливів. Комплекс маркетингу цінностей представлений кількісними оцінками, і в першу чергу, кількістю товару і ціною. Відповідно, при моделюванні очікуваної цілеспрямованої зміни складових людського капіталу під впливом конкретного комплексу маркетингу актуальним є розгляд трактовки маркетингу цінностей, людського капіталу та методичних підходів до оцінки останнього.

Ключові слова: маркетинг цінностей, людський капітал, управління, оцінка, структура людського капіталу.

ANNOTATION

Of the marketing of values combines' individual and public interests is based on the study of structural components of human capital as a source of their origin and formation of systems of needs and features of market demand. The analysis of the terminology of the concept of the "marketing of values" and the study of its structure proved that there is no single generally accepted definition; there is no specification of the content and a single general approach to its structure. The formation of the marketing of values takes place in accordance with the defined object, subject, requirements, which are put forward by the project orientation of the development of human capital. During the formation of the marketing of values, a complex of directions represented by innovative marketing, ecological marketing, aesthetic marketing, socio-ethical marketing, and integrated marketing was identified in the research process. They are implemented because of holistic and integrated marketing. In socio-ethical marketing as a component of value marketing, such directions as: innovation marketing, relationship

marketing, socially responsible marketing, social marketing and ethical marketing are highlighted. Managing the development of human capital under the influence of value marketing measures, establishing the nature of interdependencies and the dynamics of changes requires the specification of needs in terms of the structure of human capital, the justification of the directions and parameters of the marketing of values, the system of evaluating human capital and of the marketing of values, methods of assessing their mutual influences. The marketing of values complex is represented by quantitative estimates, and first of all, the quantity of goods and price. Modeling of changes in the components of human capital under the influence of the marketing complex is based on consideration of the interpretation of the marketing of values, human capital and methodical approaches to assessment. Quantitative assessment of human capital and its structural elements provides an opportunity to determine and evaluate the main directions and components of the marketing of values during project modeling. Marketing of values, considered as a factor influencing the development of human capital and increasing the level of well-being of an economic entity, is focused on the elements of the structure of human capital, which provides an opportunity to carry out combinatorial modeling by types of markets, by the level of management and entrepreneurship, by the resulting effect at the level of the formation of the marketing of values for different levels of potential consumers. The considered interpretations, structure and methods of human capital assessment create a basis for their further use in variant modeling of the marketing of values, design and effectiveness of measures to influence the development of human capital.

Key words: of the marketing of values, human capital, management, grade, structure of human capital.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання є джерелом економічного зростання та добробуту населення. Формування людського капіталу як головної ознаки конкурентоспроможності повинно стати передумовою мобільності інновацій. Маркетинг цінностей поєднує індивідуальні та суспільні інтереси, ґрунтується на дослідженні структурних компонент людського капіталу як джерела їх виникнення та формування систем потреб й особливостей ринкового попиту. Відповідно актуальним є визначення ціннісних орієнтирів формулювання людського капіталу та його структуризації, трактування і обґрунтування основних спрямувань маркетингу цінностей. Зазначене обумовлює актуальність розгляду історії становлення та визначення маркетингу цінностей, а також трактування людського капіталу й класифікаційних підходів до його оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику визначення соціально-економічної категорії «людський капітал», особливості трактування формування та розвитку людського капіталу було досліджено багатьма вченими-економістами. Методологію і категорії «людський капітал» висвітлили Сміт А., Маршалл А., Льюїс В., Беккер Г., Бьюкенен Д., Кендрик Д., Мілль Д., Шульц Т., Томпсон У., Ліст Ф. та ін. Українські науковці Богиня Д., Мельничук Д., Мочерний С., Грішнова О., Михайлова Л., Лібанова Е., Бородіна О. та інші приділили увагу розвитку методології, методичним й прикладним аспектам відтворення продуктивних здібностей людини. Особливості державного регулювання формування людського капіталу

розглянули Маршалл А., Акерлоф Д., Бейлі Д., Б'юкенен Д., Кейнс Д., Гелбрейт Д., Макконнелл К., Міль Д., Ерхард Л., Брю С. На дослідженні механізмів, інструментів і методів державного регулювання національної економіки акцентували увагу Геєць В., Антонова Л. Але і сьогодні недостатньо дослідження залишається науковий підхід до питань управління формуванням і розвитком людського капіталу, особливо в контексті маркетингу цінностей.

Трактовка поняття цінність є багатогранною і різноманітною в залежності від предмету і об'єкту розгляду. Філософські аспекти категорії «цінність» були розглянуті Гуліга А., Тугариновим В., Мачуською І., Здравомисловим А. в контексті визначення ціннісної свідомості в цілісному просторі історії та культури, обґрунтування особливостей ролі теорії цінності в сучасній філософії, її теоретико-методологічного та практичного значення на сучасному етапі розвитку вітчизняної й світової культури. Соціально-економічну категорію «цінність» розглядали Сміт А., Бем-Баверк Е., Маршалл А., Маркс К., Бухарін М., Гайдай Т., Паламарчук В. та інші вчені. Проте аналіз термінології поняття «маркетинг цінностей» довів, що немає єдиного загальноприйнятого визначення, відсутня конкретизація змісту. Сьогодні поняття «цінність» в маркетингу цінностей трактується по-різному, за різними теоретико-методологічними підходами. Теорія цінності та ціннісні підходи у маркетингу в корпоративному сенсі знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме Котлера Ф., Ламбена Ж., Ілляшенко Н., Паршина Т., Уфимцева Р., Хоменко П. та інших. Проте вчені не приділили достатньої уваги такому аспекту як узгодженість еволюційного розвитку потреб людини із цінностями маркетингу та управлінням розвитком людського капіталу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В теперішній час залишається недостатньо дослідженим зв'язок маркетингу цінностей та особливостей формування людського капіталу. Характерною для людського капіталу є різна визначеність категоріального апарату його змісту та структури. В той же час існує невизначеність і у формулюванні маркетингу цінностей за напрямками формування в теоретичному і в практичному значенні. Відсутньою є оцінка впливу основних спрямувань у формуванні маркетингу цінностей на розвиток людського капіталу. Зазначене викликало необхідність структурованого розгляду категоріального апарату та оцінки людського капіталу та особливостей формування його структури, а також критеріальних ознак спрямування маркетингу цінностей компанії, що визначають ефективність управління формуванням і розвитком людського капіталу.

Постановка завдання. Мета дослідження – конкретизація маркетингу цінностей за напрямками спрямування відповідно особливос-

тей класифікаційних ознак та системи оцінки людського капіталу для управління структурою формування і розвитку останнього.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг цінностей відображує діалектичну єдність корисності речі для споживача і суспільства, визначає вартість речі як суспільно необхідних витрат виробництва із урахуванням загальної суми витрат на відшкодування та відродження екології, впровадження інновацій та соціалізації, які сприяють прискореному розвитку людського капіталу з додержанням моральних, суспільних цінностей. Технології нових хвиль визначають маркетингову концепцію цінності та поширюють комунікацією взаємодії зі споживачами на засадах принципу «співробітництво багатьох із багатьма». На відміну від інших моделей маркетингу цінностей орієнтується на ціннісні, моральні, суспільні потреби, які виникають при формуванні людського капіталу на мікро-, мезо-, макрорівнях, починаючи від потреб індивідуума до формування людських потреб на рівні національної та світової економіки.

В ході історичного екскурсу доцільно зазначити, що маркетинг 1.0, був породжений і стверджений промисловою революцією для максимізації продукту базувався на маркетинговій концепції особливостей розробки товару. Для нього споживач був один із багатьох «гаманців з грошима». Йому на зміну прийшов маркетинг 2.0, який «придбав людське обличчя», використовуючи маркетингову концепцію диференціації та комунікацію взаємодії зі споживачами «один на один». Отже, маркетинг 2.0 був орієнтований вже на задоволення матеріальних потреб при збереженні споживача. І тільки маркетинг 3.0, за визначенням Котлера Ф., Картаджайя Х., Сетіавана А. акцентував увагу на матеріальних, моральних і духовних аспектах людини, з виділенням суспільної значимості маркетингових заходів. «В умовах творчого суспільства технології, парадокси, глобалізації змінили споживачів, які стали більш духовними й відкритими для співпраці [1; 2].

Маркетинг цінностей став заходом витонченого впливу на особистість споживача через «підсвідомість, емоції і душу» на основі задоволення духовних і матеріальних потреб. Сьогодні в ньому «задіяні історико-культурологічна пам'ять та надбання, індивідуальність, духовність, творчість, самовдосконалення, що відповідає ступеню розвитку людського капіталу, активізації ринкових і соціально орієнтованих суспільних процесів, інституціалізації, екологізації, інноваційності та соціалізації» [3].

Маркетинг цінностей поєднав філософію економічної теорії, соціокультурних, психологічних, політичних та маркетингових засад з відображенням різних аспектів трактування «цінності». Маркетинговою цінністю за визначенням Хаксевер К., Чаганті Р., Кук Р., стала спроможністю товару й діяльності задовільнити

потребу та забезпечити певні переваги людині, організації, суспільству [4]. Маркетинг цінностей вперше розглянув споживача як «повноцінну людську істоту, наділену думками, емоціями, душею» [4], яка для поліпшення сучасного глобалізованого світу прагне задовільнити не тільки індивідуальні, а й суспільні потреби на основі удосконалення громадської, економічної, екологічної, соціальної сфери.

При аналізі впливу ідей економічних наук на розвиток природознавства та філософії Туган-Барановський М. на початку ХХ ст. відмітив зростаюче значення категорії «цінність», яку «вперше зрозуміла та обґрунтувала економічна наука, а потім зазначена категорія набула перш значущості для загальної філософії» [5, с. 655]. Відповідно, розвиток теорії та практики досліджень в галузі маркетингових інновацій в галузі екології, соціалізації, етики, естетики та багатогранної безпеки діяльності й корпоративної культури, апробація розробок у сфері маркетингу цінностей можуть бути специфічним поштовхом для новацій в повсякденному житті, в усіх галузях знань та сприяти підвищенню рівня добробуту й розвитку людського капіталу.

Враховуючи системно-комбінаторний цілеспрямований підхід при формуванні маркетингу цінностей доцільно виділити спрямування, що представлені інноваційним маркетингом, екологічним маркетингом, естетичним маркетингом, соціально-етичним маркетингом та інтегральним маркетингом на базі діючого холистичного та інтегрованого маркетингу. В соціально-етичному маркетингу як в складовій маркетингу цінностей доцільно виділити наступні напрями: маркетингу інновацій, маркетингу взаємовідносин, соціально-відповідального маркетингу, соціального маркетингу та етичного маркетингу.

Маркетинг цінностей моделюється у відповідності до визначених об'єкту, предмету, вимог, які висуває проектна орієнтація розвитку людського капіталу. Управління формуванням і розвитком людського капіталу під впливом заходів маркетингу цінностей, встановлення характеру взаємозалежностей і динаміки змін потребує конкретизації потреб у розрізі структури людського капіталу, обґрунтування спрямувань і параметрів маркетингу цінностей, системи оцінки людського капіталу та маркетингу цінностей, їх взаємовпливів. Комплекс маркетингу цінностей при спілкуванні із споживачем орієнтований на з'ясування його потреб і можливостей формування попиту у кількісному вимірі. Потреби і попит, механізм, інструментарій, програми та заходи впливу, ринкова ситуація, що відображує комплекс маркетингу цінностей, повинні відповідати потребами елементів структури людського капіталу. Остання залежить від форми організації суспільства, інституціалізації, екологізації, соціалізації, інновацій. Відповідно, існує гіпотетичний зв'язок між ефективністю маркетингу цінностей у розрізі

його спрямувань та розвитком структурних елементів людського капіталу. Зазначене обґрунтовує можливість для створення і використання варіантної моделі очікуваної цілеспрямованої зміни складових людського капіталу під впливом конкретного комплексу маркетингу.

З метою встановлення відповідності заходів маркетингу цінностей – структурі людського капіталу першочерговим є розгляд трактування людського капіталу і його структури науковцями, а також визначення системи методичних підходів до його оцінки.

Визначення категорії «людський капітал» базується на розгляді загального, виокремленого, інноваційного, соціалізаційного та синергетичного підходів. Представники загального підходу Маркс К., Вальрас Л., Маккулох Дж., Маклеод Г., Фішер І. [6] вважають, що «сама людина з її природними якостями відноситься до капіталу», людина – елемент капіталу. Протилежної точки зору дотримуються при виокремленому підході. Його представники Сміт А., Бейджхот В., Маршалл А., Міль Дж., Бегг Д., Доллан Е.Дж., Рошер В., Сіджуїк Г., Фішер С., Дорнбуш Р., Шмалензі К., Ліст Ф. [7] стверджують, що сама людина з її природними якостями не відноситься до категорії капіталу, проте людські знання і здібності до праці є складовою частиною капіталу чи багатства. Представники інноваційного підходу Беккер Г., Шульц Т., Мінцер Дж., Лібанова Е., Мандибур В., Макконнелл К., Брю С., Голікова Н., Добринін А., Дятлов С. [8–11] розглядають людський капітал в контексті інтелектуального капіталу. Вони визначають людський капітал як нематеріальний актив, що формується, розвивається, нагромаджується, відтворюється, примножується при попередніх інвестиціях в освіту, підготовку, охорону здоров'я, мотивацію, міграцію, відпочинок, духовний та культурний розвиток. Гавкалова Н., Маркова Н., Єрохін О. додають, що здібності, якості індивіда стають капіталом, національним багатством тільки в процесі інтелектуалізації праці, розвитку інноваційного потенціалу і культури.

Трактовка людського капіталу в контексті соціалізаційного підходу представлена Шульцом Т., Боуеном У., Туроу Л., Ліндсей Д., Фішером С., Мельничуком Д., Мочернім С., Антонюк В., Добриніним А., Куценко В., Євтушенко Г., Переверзевою А.

Шульц Т. вважає, що «всі людські ресурси та здібності є вродженими або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає її вроджений людський потенціал. Отримані людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними внесками, ми називаємо людським капіталом». Поліпшення добробуту бідних людей залежало не від землі, техніки чи їх зусиль, а, швидше, від знань, і цей якісний аспект економіки є «людським капіталом» [9]. Бен-Порет Й., Ріккардо Д., Сміт А., Девенпорт Т. розглядають

людський капітал «як актив індивідуальної власності працівників, які приймають рішення про його інвестування» [10; 11].

Згідно Боуен У., Туроу Л., Ліндсей Д., Фішера С., Куценко В., Євтушенко Г., Добриніна А., Переверзева А. людський капітал представляє собою сукупність усіх можливих якостей, здібностей працівників, що підвищують продуктивність праці [12]. На думку Антонюк В. це стосунки між людьми, що можуть стати джерелами доходу для людини, сім'ї, компанії.

Узагальнена класифікація людського капіталу поєднала думки науковців щодо визначення ознак людського капіталу за рівнем формування, елементами витрат і за рівнем управління. Беккер Г., Грішнова О., Петренко В., Мацькевич О., Шевчук Л. за елементами витрат виділили капітал освіти, здоров'я, професійної підготовки, інформаційний, розвитку, мотивації [13–16]. Ільїнський І. акцентував увагу на розгляді людського капіталу як спадкового та придбаного капіталу в сфері здоров'я, освіти й культури. НУМРФ виокремив в людському капіталу вітальний (генний, уроджений), соціальний (отримання протягом життя: витрати на освіту, медицину, задоволення соціальних потреб), духовний (удосконалення внутрішнього життя). Мочерній С., Шульгін Є. виділили індивідуальний, колективний (компанії), суспільний (національний) людський капітал. Білик О. визначила людський капітал єдиний масивом якісно визначених, взаємопов'язаних, взаємообумовлених елементів: фізичного та психічного здоров'я; загальних професійних (знань, вмінь, навичок, досвіду); природних і розвинутих здібностей, інформованості, мобільності як готовності до змін, що для збільшення доходів перетворюють людські знання в капітал.

За рівнем управління Грішнова О. визначила «особистий (знання та навички, які людина здобула освітою, професійною підготовкою, практичним досвідом для надання цінних виробничих послуг іншим); мікрорівневий, на якому «компанія розглядається як сукупна кваліфікація, професійні здібності працівників», мезорівневий, де галузі і регіони представлені сукупністю кваліфікацій конкурентних переваг; макрорівневий, де сукупний людський капітал визначений вкладеннями в освіту, професійну підготовку і представлений сумою людського капіталу компаній, громадян, держави» [16].

Хромов М., не виділяє окремо людину, визначив людський капітал як багаторівневу категорію, що в діалектичній єдності прояву функціонує одночасно на мікроекономічному (підприємство), мезоекономічному (корпорація, галузь, регіон), макроекономічному (держава) і мегаекономічному (міждержавному) рівнях.

Беккер Г. за сферою застосування класифікував людський капітал на «специфічний з індивідуальною для працедавця корисністю з підвищеною винагородою та універсальний на базі загальних знань, що необхідні усім праце-

давцям» [8]. Гальперін В. виділив колективний людський капітал з ознакою якісних соціально-трудова відносин з функціональною взаємодією співробітників для отримання цілеспрямованого результату. Кавецький В. за ступенем приналежності акцентував увагу на особистому людському капіталі з високим рівнем розвитку для корисного результату та відчужуваному, що сприяє створенню інтелектуального потенціалу, його трансформації в розробку та просування інновацій [17]. Шевчук Л. за участю у виробничому процесі виділив в людському капіталі реальний (фактичний – вартість освіти) та потенційний (профосвіта, незадіяні здібності). Петренко В., Мацькевич О. класифікували людський капітал компанії за рівнем використання знань, умінь, досвіду, інтелектуальних, творчих здібностей на елітний (кваліфікований з унікальними якостями), неординарний (кваліфікований із спеціальними знаннями, кваліфікаціями), ординарний (без спеціальних знань, інтелектуальних зусиль); за проявом у виробничо-господарському процесі (активний та пасивний), за рівнем впливу на виробничі процеси (управлінський та виконавчий людський капітал), за рівнем впливу на результати діяльності [18]. Головніна О. при розгляді класифікації за рівнями формування та розвитку людського капіталу виділила структурні ознаки: «за елементами формування (капіталізований внесок в майбутнє покоління, фізіологічний, підприємницький, інтелектуальний, соціальний капітал, ефекти трансакційних витрат, корпоративних, суспільних благ); за суб'єктами отримання переваг: індивід (людина), групи (компанії, регіони), суспільство (держава); за складовими витрат і заощаджень; за рівнями управління: мікро (особистісний), мезо (компанії, регіони), макро (держава), мега (наднаціональний рівень); за видами залежності благ (хто надає – приватний, колективний, суспільний); за характером часових змін (умовно-постійний, умовно-змінний); за функціями впливу інноваційних змін (інституційний, екологізаційний, інноваційний, соціалізаційний)» [19; 20].

Враховуючи зазначене, людський капітал як соціально-економічна категорія відображує: «по-перше, самозростаючу вартість, притаманну людині від народження і яка може мати тенденцію до збільшення або зменшення в залежності від активності її використання; по-друге, як визначений запас здоров'я, знань, здібностей, навичок, мотивацій, що сформовані інвестиціями в майбутнє покоління, у нарощення запасу для цілеспрямованого розвитку підприємницького, інтелектуального, корпоративного, соціального потенціалу; особистості, цільових груп, домогосподарства, компанії, регіону, держави; по-третє, структуру за рівнем формування та розвитку, за видами залежності благ, за суб'єктами отримання переваг, за суб'єктами управління, за складовими витрат і заощаджень, за характером змін у часі, за рів-

нем формування, за функціями інноваційних змін; в-четверте, обмеженість ресурсу, форму капіталу, що здатна приносити дохід з синергійним впливом на політичний, економічний та соціальний розвиток; в-п'яте, водночас індивідуальне, колективне, суспільне благо, що визначає національне багатство країни; в-шосте, величину сукупних ресурсів, призначених для формування і розвитку, які визначають добробут за рахунок сумісної діяльності домогосподарства, компанії, регіону, держави у визначений час» [20].

Зазначені класифікації структури людського капіталу можуть бути використані маркетингом цінностей в залежності від постановки мети та завдань проекту дослідження і реалізації для побудови відповідної «моделі взаємовпливів».

Формування маркетингу цінностей з визначенням ступеня його впливу на людський капітал потребує розгляду існуючих підходів до оцінки людського капіталу.

Оцінка людського капіталу відбувається за базовим і розвинутим підходами, що є різними за засобами формування, змістом, методами оцінки (Критський М.); монетарним підходом (грошовою оцінкою, моделлю чистої додаткової вартості) та якісним підходом (Milost F., Кобзиста Ю.). Згідно теорії Маркса К. людський капітал є по-перше, ціною робочої сили та додаткової вартості, що визначена: тривалістю робочого дня; нормальною інтенсивністю праці; продуктивною силою праці, по-друге, співвідношенням додаткової вартості до вартості робочої сили. Показниками «гудвіл» ресурсів є показники впровадження корпоративної культури, результати справедливої системи оплати праці, моніторингу рівня задоволеності і створення стимулів.

На думку Бутнік-Сіверського О. «вартісний людський капітал – вартісна оцінка роботи сукупності працюючих на вищому рівні кваліфікації-потенційні носії ідеї, спрямовані на процес розробки суспільно корисного інтелектуального продукту» [21]. Оцінка людського капіталу Носковою К., Дятловим С., Смирною В., Самородовою Е., Критським М., Симкіною Л. розглянута на основі визначення витрат для створення людського капіталу; вимірювання індивідуальної вартості людських ресурсів; розрахунку прямих витрат на персонал; на базі конкурентної оцінки, перспективної вартості людського капіталу та оцінки нематеріальних активів. В оцінці людського капіталу науковцями виділені три спрямування: інвестиційна оцінка (Дятлов С., Ільїнський І.); амортизаційна оцінка (Критський М., Симкіна Л.) та оцінка за доходами (Смирнова В., Самородова Е.) [22; 23]. Згідно думки Леонтєва Б. та Маманджанова Х. людський капітал є невідокремленим нематеріальним активом другої категорії та оцінюється за методами оцінки нематеріальних активів. Тугускін Г. ведення обліку витрат на людський капітал розглянув за аналогією з

основним капіталом і його амортизацію. Оцінка людського капіталу розглядається ним в даному випадку як оцінка амортизації кожного виду інвестицій в людський капітал, перемножена на час їх реального обороту.

Каструліна Ю. визначила оцінку людського капіталу як витрати на нього, початкові і відновлювальні витрати на персонал, вимір індивідуальної вартості працівника. Носкова К. зупинилась на факторній оцінці людського капіталу, виділивши доходний, витратний чинники, додану вартість й прибуток від інвестицій [22]. Оцінка людського капіталу за видами доходів (Михайлова Л.) обґрунтована оцінкою потенційної здатності особистості приносити дохід. Відповідно, людський капітал розглянуто як здатність до більш ефективного виробництва продукту вищої якості за рахунок вищої продуктивності праці. Модель корисності, що запропонована Краковською І. оцінює економічні наслідки змін трудової поведінки працівників як наслідок здібності робітника приносити компанії більш/менш додаткову вартість.

Комбінована оцінка людського капіталу компанії (Давидюк Т.) була визначена витратним підходом з доповненням якісними показниками та включила розрахунки показників: коефіцієнту професійної перспективності працівників в залежності від віку, освіти, досвіду, стажу роботи, визначення гудвілу людського капіталу компанії з урахуванням індексу прибутку (співвідношення прибутку компанії і номінального фонду робочого часу працівника), індексу витрат на людський капітал (співвідношення загальних витрат компанії на людський капітал і фонду робочого часу працівника); вартості людського капіталу компанії (витрати на використання, формування, відтворення, гудвіл) [24].

Інтегральна оцінка людського капіталу включила натуральні та вартісні показники.

Доходні методи оцінки інтелектуального капіталу як складової людського капіталу (Levy F.) акцентували увагу на методі доданої економічної вартості (EVA), що врахував: чистий операційний прибуток після виплати податків до виплати відсотків, вартість капіталу, вартість чистих активів за даними балансу. При цьому передбачено, що вартість інтелектуального капіталу створена здатністю генерувати більший прибуток, ніж необхідно віддати власникові капіталу суб'єкта господарювання [25].

До фінансових та індексних методів оцінки людського капіталу віднесли: метод розрахункової вартості нематеріальних активів (CIV), метод доходу на капітал знань (КСЕ), метод інтелектуального коефіцієнту доданої вартості (VAIC), оцінка нематеріальних активів фінансовими методами (FiMIAM), метод співвідношення ринкової та балансової вартості (Market-to-Book Value) та метод q-індексу Тобіна (Levy F.), індексний метод (ПРООН, Wordbank).

Метод розрахункової вартості нематеріальних активів врахував середній прибуток

за 3 роки, середню рентабельність галузі за 3 роки, середню балансову вартість; кількість прогнозних років для розрахунку вартості інтелектуального капіталу; ставку податків із прибутку та ставку дисконтування. Як і попередній метод, метод доходу на капітал знань врахував передумову, що вартість інтелектуального капіталу створена здатністю генерувати додаткову в порівнянні з середньогалузевим рівнем рентабельність суб'єкта господарювання, яка буде постійною ще 3 роки. Він використав показники середнього прибутку за три попередні роки і три прогнозні роки, середню рентабельність галузі і середню балансову вартість за той же період.

Метод інтелектуального коефіцієнту доданої вартості (VAIC) врахував: продуктивний коефіцієнт інтелектуального капіталу та головний виробничий коефіцієнт. Продуктивний коефіцієнт інтелектуального капіталу розглянутий як різниця виторгу від реалізації і повної вартості сировини, напівфабрикатів, інших матеріалів; повні витрати на зарплату. Інтелектуальний капітал даного суб'єкта є дорожчим за інтелектуальний капітал іншого, якщо інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості обраного суб'єкта більший за відповідний показник іншого суб'єкта.

Оцінка нематеріальних активів фінансовими методами (FiMIAM) базується на вартості: інтелектуального капіталу, людського капіталу; клієнтського капіталу і структурного капіталу. Вартість інтелектуального капіталу вважається створеною незначною кількістю найбільш корисних активів, які обираються експертним методом та оцінюються на основі ринкового підходу.

Метод співвідношення ринкової та балансової вартості (Market-to-Book Value) врахував ринкову вартість підприємства на одну акцію, балансову вартість на одну акцію та кількість акцій. При цьому вважається, що вартість інтелектуального капіталу залежить від перевищення ринкової вартості над балансовою. Метод q-індексу Тобіна обґрунтований ринковою вартістю підприємства на одну акцію та вартістю заміщення активів з передумовою, що капітал суб'єкта господарювання, індекс якого більший за індекс конкурента, дорожчий, ніж у конкурента.

Індексний метод використовується для створення бази порівняння ефективності розвитку різних країн і регіонів за різними спрямуваннями.

На наш погляд, при загальних умовах проектування маркетингу цінностей оптимальним є використання витратної оцінки людського капіталу за елементною структурою, а саме: капіталізований внесок в розвиток майбутніх поколінь, фізіологічний капітал, підприємницький капітал, інтелектуальний капітал, транзакційний ефект, ефекти корпоративних прав та соціальних благ, соціальний капітал.

Індексну оцінку людського капіталу доцільно використати для моделювання зміни адаптивного людського капіталу на проектній стадії створення варіантних гіпотетичних умов формування маркетингу цінностей та при моделюванні концепту інноваційних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, кількісна оцінка людського капіталу та його структурних елементів надає можливість визначити та оцінити при проектному моделюванні основні спрямування та компоненти маркетингу цінностей. Маркетинг цінностей, розглянутий як чинник впливу на розвиток людського капіталу та підвищення рівня добробуту економічного суб'єкта, повинен враховувати орієнтацію на елементи структури людського капіталу, що надає можливість комбінаторно здійснити моделювання за видами ринків, за рівнем управління та підприємництва, за результирующим ефектом на рівні формування маркетингу цінностей для різних рівневих потенційних споживачів (індивіда, домогосподарства, компанії, регіону, держави). Отже, розглянуті трактовки та методи оцінки людського капіталу та його структурних елементів створюють основу для їх подальшого використання при варіантному моделюванні маркетингу цінностей, проектуванні та ефективізації заходів впливу на розвиток людського капіталу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kotler F., Li N. (2005) Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / за ред. Савицька Л.; пер. з англ. Яринич С. Київ : ОКАС, 2005. 285 с.
2. Котлер Ф., Сетиаван Ф., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. Киев : ОКАС, 2011. 240 с.
3. Хоменок П.І. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12 (102). С. 123–133.
4. Haksever K., Render B., Russell R.S., Merdik R.G. Management and organization in the service sector: theory and practice. NTN. 2021. 385 p.
5. Туган-Барановський М.І. «Вплив ідей політичної економії на природознавство та філософію» («Записки ВУАН», 1923). КТТ. 2022. С. 655.
6. Fisher I. The Natura of Capital and Income. London. 1927. P. 5. P. 68–69.
7. Фішер С., Дорнбуш Р., Шмалензі Р. Економіка / пер. з англ. Київ. 2003. 864 с.
8. Becker S.G. Human Capital: Theoretical and Emperical Analisis, with Spesial Referen to education. 3rd ed. University of ChicagobPress, 1993. 390 p., p.12.
9. Shultz T. Human capital to the international Encyclopedia of Social Sciences. New-York. 1968. Vol. 6.
10. Ricardo D. Works. Kyiv: AbzeK-Univers, 1941. 410 p.
11. Макконнелл К., Брю С. Економікс: Принципи, проблеми і політика / пер. з англ. Київ. 2002. Т. 2. С. 173
12. Thurow L. Investment in Learning. San Francisco, 1978. P. 15.
13. Burt R. Structural Holes the Social Structure of Compretition. Cambridge (KA), 1992. P. 9.

14. Becker Gary S. Human Capital. New-York: Columbia University Press, 1964.
15. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудоі відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 34–42
16. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
17. Кавецький В.В. Класифікація компонентів та шляхи підвищення рівня людського капіталу підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2011. № 1. С. 49–54.
18. Петренко В.П., Мацькевич О.Ю. Класифікація людського капіталу підприємства як передумова його ефективного використання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 234–238.
19. Головніна О.Г. Методологія соціально-економічного розвитку та управління. *Economics and Finance. Scientific journal. Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles*. 2015. Vol. 1. P. 69–77.
20. Головніна О.Г. Управління людським капіталом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ. 2019. 473 с.
21. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *ENUFTIR*. 2002. № 1. С. 16–27. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/9823>
22. Носкова К.А. Соціальні мережі як інструмент управління людським капіталом. *Гуманітарні наукові дослідження*. 2013. № 2. URL: <http://human.snauka.ru/2013/02/2326>
23. Крицький М.М. Людський капітал. Львів. 1991. 120 с.
24. Давидюк Т.В. Еволюція поняття «людський капітал». *Міжн. зб. наук. праць АНОН*. 2017. Вип. 3 (12). С. 172–185.
25. Levy F.A. simulated approach to valuing knowledge capital. The George Washington University, 2009. 189p., p. 23–28.
26. Schultz T. Investment in Human Capital. New-York. 1971. 428 p.

REFERENCES:

1. Kotler F., Li N. (2005) Corporate social responsibility : how to do as much good as possible for your company and society / edited by Savytska L.; trans. from English Yarynych S. Kyiv: OKAC, 285 p.
2. Kotler F., Setiawan F., Cartajaya H. (2011) Marketing 3.0: from products to consumers and further to the human soul. Kyiv: OKAC, 240 p.
3. Khomenok P.I. (2009) Modern trends in marketing. *Actual problems of the economy*, no. 12 (102), pp. 123–133.
4. Haksever K., Render B., Russell R.S., Merdik R.G. (2021) Management and organization in the service sector: theory and practice. NTN. 385 p.
5. Tugan-Baranovsky M.I. (2022) "The influence of the ideas of political economy on natural science and philosophy" ("Notes of VUAN", 1923). KTT. p. 655.
6. Fisher I. (1927) The Natura of Capital and Income. London. P. 5. P. 68–69.
7. Fisher S., Dornbusch R., Shmalenzi R. (2003) Economics / transl. from English. Kyiv. 864 p.
8. Becker S.G. (1993) Human Capital: Theoretical and Emperical Analisis, with Spesial Referen to education. 3rd ed. University of ChicagobPress, 390 p., p. 12.
9. Shultz T. (1968) Human capital to the international Encyclopedia of Social Sciences. New-York. Vol. 6.
10. Ricardo D. (1941) Works. Kyiv: AbzeK-Univers, 410 p.

11. McConnell K., Bru S. (2002) Economics: Principles, problems and politics / per. from English. Kyiv. V. 2. P. 173.
12. Thurow L. (1978) Investment in Learning. San Francisco. P. 15.
13. Burt R. (1992) Structural Holes the Social Structure of Competition. Cambridge (KA). P. 9.
14. Becker Gary S. (1964) Human Capital. New-York: Columbia University Press.
15. Grishnova O.A. (2014) Lyudsky, intellectual and social capital of Ukraine: daily life, interrelationship, assessment, direct development. *Social and labor vidnosini: theory and practice*, no. 1 (7). pp. 34–42.
16. Grishnova O.A. (2006) Human development: Navch. posib. Kyiv: KNEU, 308 p.
17. Kavetsky V.V. (2011) Classification of components and ways to increase the level human capital of the enterprise. *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no. 1, pp. 49–54.
18. Petrenko V.P., Matskevich O.Yu. (2018) Classification of human capital enterprises as a prerequisite for its effective use. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 5, part 2, pp. 234–238.
19. Golovkina O.G. (2015) Methodology of socio-economic development and management. Economics and Finance. *Scientific journal. Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles*, vol. 1, pp. 69–77.
20. Golovkina O.G. (2019) Human capital management: theory, methodology, practice: monograph. Kyiv. 473 p.
21. Butnik-Siverskyi O. (2002) Intellectual capital (theoretical aspect). *ENUFTIR*, no. 1, pp. 16–27. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/9823>
22. Noskova K.A. (2013) Social networks as a tool for managing human capital. *Humanitarian scientific research*, no. 2. Available at: <http://human.snauka.ru/2013/02/2326>
23. Kritskyi M.M. (1991) Human capital. Lviv. NECRF. 120 p.
24. Davidiuk T.V. (2017) Evolution of the concept of "human capital". *ANON international collection of scientific works*, issue 3 (12), pp. 172–185.
25. Levy F.A (2009) simulated approach to valuing knowledge capital. The George Washington University, 189 p., pp. 23–28.
26. Schultz T. (1971) Investment in Human Capital. New-York. 428 p.

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-4>**Андріїв Н.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Ужгородського національного університету***Andriyiv Nataliia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economic Theory
Uzhhorod National University*

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATION MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Сьогодні активним є процес переосмислення змісту безпекової діяльності в умовах кожного підприємства. Збільшення частки цифрового сектору національної економіки провокує необхідність проведення цифрової трансформації підприємств, результати якої, поруч із темпами технічного оновлення й глибиною застосування цифрових технологій, визначаються зацікавленістю й спроможністю персоналу перейти на новий рівень взаємодії у парі «людина-машина». Разом з необхідністю протидії традиційному спротиву будь-яким змінам, що виникаю у кожного працівника, перед суб'єктами безпеки постають нові завдання, які пов'язані із підбором стимулів, котрі дозволять узгодити можливість задоволення потреб робочої сили та необхідність здійснення цифрової трансформації підприємства. Цифровізація ринку праці створює як ряд нових можливостей, так й актуалізує важливість розвитку людського капіталу, рівень якого й визначає темпи цифрової трансформації підприємства, що ставить перед суб'єктами безпеки додаткові завдання в частині мотивації працівників до набуття нових фахових та цифрових компетентностей. Розроблений мотиваційний механізм забезпечує подальший поступ в розвитку безпекознавства в раніше мало дослідженій сфері.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, мотивація, мотиваційний механізм, цифрова трансформація підприємства, цифровізація ринку праці.

ANNOTATION

Today, the process of rethinking the content of security activities in the conditions of each enterprise is active. The increase in the share of the digital sector of the national economy provokes the need for digital transformation of enterprises, the results of which, along with the pace of technical updating and the depth of application of digital technologies, are determined by the interest and ability of personnel to move to a new level of interaction in the "man-machine" pair. The study is aimed at considering the theoretical background and developing a motivational mechanism for ensuring the economic security of the enterprise in the conditions of the digital transformation of the enterprise. In order to develop a motivational mechanism for ensuring economic security in the conditions of the digital transformation of the enterprise, the following methods were applied: *induction and deduction, comparison and systematization* – in the study of the essential characteristics of the term "motivational mechanism"; *synthesis and analysis* –

when defining and characterizing the main stimulation tools, the use of which should ensure the digital transformation of the enterprise and meeting the needs of the workforce; *morphological analysis* – to clarify the content of the main components of the motivational mechanism for ensuring economic security in the conditions of digital transformation of the enterprise; *graphic* – for visual representation of theoretical and methodical material; *abstract-logical* – for theoretical generalizations and research conclusions. Along with the need to counteract the traditional resistance to any changes that occur in each employee, new tasks arise for security subjects, which are related to the selection of incentives that will allow to reconcile the possibility of meeting the needs of the workforce and the need to implement the digital transformation of the enterprise. Digitization of the labor market creates both a number of new opportunities and actualizes the importance of human capital development, the level of which determines the pace of digital transformation of the enterprise, which poses additional tasks for security subjects in terms of motivating employees to acquire new professional and digital skills. The developed motivational mechanism, which provides for setting a goal, specifying tasks, choosing the optimal combination of positive and negative incentives, monitoring and evaluating results, ensures further progress in the development of security science in a previously little-researched field.

Key words: economic security of the enterprise, motivation, motivational mechanism, digital transformation of the enterprise, digitization of the labor market.

Постановка проблеми. Цифровізація ринку праці провокує необхідність перегляду засад взаємодії роботодавця та робочої сили, що в Україні обтяжується складною демографічною ситуацією, прогресуючими темпами трудової міграції та обставинами, які пов'язані із військовими діями. Існуюче раніше бажання знайти важелі впливу зі сторони підприємства для стимулювання більш продуктивного виконання персоналом поставлених завдань, сьогодні повинно бути переосмислено у відповідності до посилення «кадрового голоду» та необхідності розвитку людського капіталу не тільки на

корпоративному рівні, але й стосовно кожного працівника, задля виробництва конкурентоспроможної продукції. Цифрова трансформація підприємства вимагає не лише інвестування в цифрові технології та устаткування, а перш за все в покращення професійних та цифрових компетентностей працівників, що при традиційному спротиві до будь-яких змін створює нову площину безпекової діяльності. Не можуть залишатися без уваги й тенденції в цифровізації ринку праці, де після COVID-19 збільшується привабливість віддаленої організації праці, яка розмиває географічні кордони в зайнятості робочої сили та провокує необхідність вибудовування нових засад взаємодії із виконавцем при вільному графіку виконання завдань. В цілому питання мотивації зберігає свою актуальність, але з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства актуалізується розроблення мотиваційного механізму, реалізація якого дозволить здійснювати цифрову трансформацію підприємства із врахуванням нових викликів та протидію ряду ключових загроз, які не обмежуються умовними кордонами функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика покращення мотиваційного механізму розглядається у публікаціях таких науковців як Андреева Т. [1], Величко В. [1], Гузь І. [4], Колот А. [2], Кучер Л. [3], Лобза А. [4], Лозовський О. [5], Терещенко Д. [1], Фіщенко О. [6], Харун О. [7] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на вагомість доробку українських та іноземних науковців, збільшення частки цифрової економіки, цифровізація ринку праці та цифрова трансформація підприємств вимагають перегляду засад формування мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто його осучаснення на основі врахування новітніх тенденцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд теоретичного підґрунтя та розроблення мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Третя та четверта промислові революції ознаменувалися зміною ролі робочої сили у виробничому процесі. Тобто, з умовного гвинтика в загальній складній машині, якою сьогодні виступають сучасні підприємства, найманий працівник трансформується в окрему одиницю, дії якої передбачають застосування творчого підходу й вимагають постійного покращення знань, набуття нових навичок, розвитку здібностей тобто загалом саморозвитку на основі нарощування обсягів інвестицій як з власної ініціативи, так й підприємства. За таких умов неефективним є як застосування принципу «пряника і батога», так й постає питання впровадження індивідуального підходу із врахуванням моти-

вів кожного виконавця, що неможливе без пізнання суті мотивації загалом.

Домінуюча раніше цільова орієнтація мотиваційних механізмів виключно на збільшення продуктивності праці та прибутку у сучасних умовах зазнала змін, тобто розширення переліку завдань, які повинні бути досягнуті. Відповідно й саме розуміння мотиваційного механізму було поглиблено, інакше кажучи деталізовано. Такий момент можна відслідковувати цитуючи кілька визначень та характеризуючи їх зміст. Доволі лаконічно викладають сутність мотиваційного механізму Лобза А. та Гузь І., трактуючи його як «...комплексну систему різних способів впливу на персонал підприємства» [4, с. 512]. Йдеться про одночасне поєднання різних за характером впливу стимулів, які повинні відповідати фактичним потребам працівників, а відтак мотивувати їх до дій. Конкретизацію природи стимулів розглядає Андреева Т. із співавторами, подаючи мотиваційних механізм як «...комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики» [1, с. 259]. Окрім групування стимулів, наголошено на важливості їх послідовного та узгодженого застосування для покращення ефективності використання робочої сили та виконання завдань в межах мотиваційної політики. Відмінністю позиції Колота А. є те, що у його визначенні мотиваційного механізму чітко прослідковується опис усіх елементів, які забезпечують постійну циклічність реалізації керуючого впливу стосовно працівників підприємства. Науковець доводить, що такий механізм повинен включати «...фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснених заходів тощо» [2, с. 173]. Доцільно погодитися, що в сучасних умовах стимулювання здійснюється в більшості за рахунок фінансово-економічних методів і важелів, а також відзначити важливість створення зворотного зв'язку за рахунок опитування об'єктів управління та розрахунку показників, рівень яких буде характеризувати результативність застосування кожного стимулу. Заслуговує на увагу й думка Харун О., де мотиваційний механізм розглядається виходячи із засад системного підходу як «...саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності» [7, с. 77]. Тут наголошується, що основу такого механізму повинні складати результати ідентифікації індивідуальних інтересів із подальшим їх об'єднанням у групі, що й є підґрунтям для вибору комбінації стимулів, застосування яких

повинно забезпечити узгоджене досягнення цілей підприємства та задоволення потреб робочої сили. В цілому кожне визначення містить цікаві аспекти, що доповнюються й формують цілісне уявлення про мотиваційний механізм, який в сучасних умовах є доволі складною системою, яка трансформується під впливом значної кількості факторів, зокрема й цифровізації ринку праці, та послуговує необхідною основою для цифрової трансформації підприємства.

Узагальнюючи можна стверджувати, що існуючий на сьогодні доробок українських науковців [3, с. 206; 6, с. 90; 5, с. 42] стосовно вбудовування мотиваційного механізму різняться в плані структуризації та цільового спрямування. Об'єднуючим моментом є дотримання мотиваційного процесу, врахування необхідності задоволення матеріальних й духовних потреб робочої сили та досягнення інтересів підприємства. Водночас наявний вакуум в питанні приділення належної уваги цифровій трансформації підприємства, розвитку людського капіталу та цифровізації ринку праці, що надає поштовх до поглиблення методологічних засад забезпечення економічної безпеки підприємства в цій сфері.

Відомі розробки українських науковців та кращі іноземні практики дозволили розробити власний варіант мотиваційного механізму, який у вигляді моделі подано на рис. 1.

Авторська позиція характеризується рядом суттєвих відмінностей, які можна деталізувати наступним чином:

- запропонований механізм складає частину мотиваційного механізму, який повинен бути дієвим в умовах кожного підприємства. Його імплантація в цей загальний механізм відбувається з метою досягнення більш вузьких завдань. Застереженням таких дій повинно бути узгодженість в застосуванні позитивних й негативних стимулів, які загалом повинні бути спрямовані на задоволення потреб працівників із одночасним виконанням завдань, тобто як збільшення продуктивності праці, нарощування обсягів отриманого прибутку, покращення конкурентних позицій за рахунок кадрового фактору, так й здійснення цифрової трансформації підприємства, розвиток людського капіталу, виявлення й ліквідації загроз, які завдають шкоди працівникам та є результатом їх дій чи бездіяльності;

- відмінністю такого мотиваційного механізму є те, що він побудований із врахуванням необхідності реагування на тенденції в цифровізації ринку праці та як сукупність впливів, що повинні забезпечити більш якісне проходження цифрової трансформації підприємства. Персонал підприємства має практично підтримати ініціативу керівної ланки у переході до наступного рівня цифрової трансформації підприємства, що можливе через застосування відповідних стимулів. Така спрямованість вимагає здобуття нових професійних та цифрових компетентностей, що відповідає засадам розвитку

людського капіталу;

- необхідним є й застосування негативного стимулювання через завжди існуючий спротив будь-яким змінам, що повинно бути реалізовано суб'єктами безпеки. У цілому такий варіант мотиваційного механізму відрізняється від існуючих через цілісність бачення безпекової діяльності в умовах підприємства як відкритої системи, що змінюється, тобто реалізує цифрову трансформацію, у відповідності до зовнішніх впливів, зокрема цифровізації ринку праці;

- формування переліку стимуляторів здійснюється згідно принципів (узгодженості, цілісності та відповідності у реалізації внутрішніх й зовнішніх процесів, забезпеченості й раціональності використання ресурсної основи, динамічної адекватності), а також методів (економічний, організаційно-виробничих, адміністративних, соціальних та морально-психологічних) та інструментів (матеріального й нематеріального стимулювання).

Вибір певних стимуляторів узгоджується із мотиваційною політикою підприємства, етапністю здійснення цифрової трансформації підприємства, засадами забезпечення економічної безпеки підприємства та повинен відповідати осучасненому переліку ключових потреб працівників;

- групування стимуляторів проведено згідно загальноприйнятих засад, але із виділенням тих, які дозволяють виконати поставлені завдання. Так, рівень основної заробітної плати повинен встановлюватися виходячи з інформації про зміни величини цього показника серед аналогічних за спеціалізацією підприємств, беручи до уваги регіональний аспект, а також враховуючи тенденції в межах національної економіки та тієї ситуації, що складається в країнах-імпортерах робочої сили. В межах прямого матеріального стимулювання пропонується використати й успішний досвід іноземних компаній в спонуканні працівників набуття актуальних компетентностей;

- непряме матеріальне стимулювання в більшості сформоване виходячи із цілей розвитку людського капіталу, де передбачено підштовхування до активності працівників стосовно набуття нових знань й вмій із одночасним ґрунтовним ставленням до їх фізичного й психологічного стану через оплату повноцінного й збалансованого харчування, можливість проходження програм оздоровлення й віднолення сил;

- нематеріальне стимулювання визначено виходячи із результатів відстеження траєкторії цифровізації ринку праці та тих відмінностей, які притаманні для молодих працівників (представників Z-покоління), зокрема в питаннях самостійності творчого вирішення проблем та можливості більш вільно організовувати свій робочий час. Доцільно також підкреслити те, що на відміну від матеріальних стимулів, які передбачають спонукання через короткострокову дію, застосування нематеріальних формує

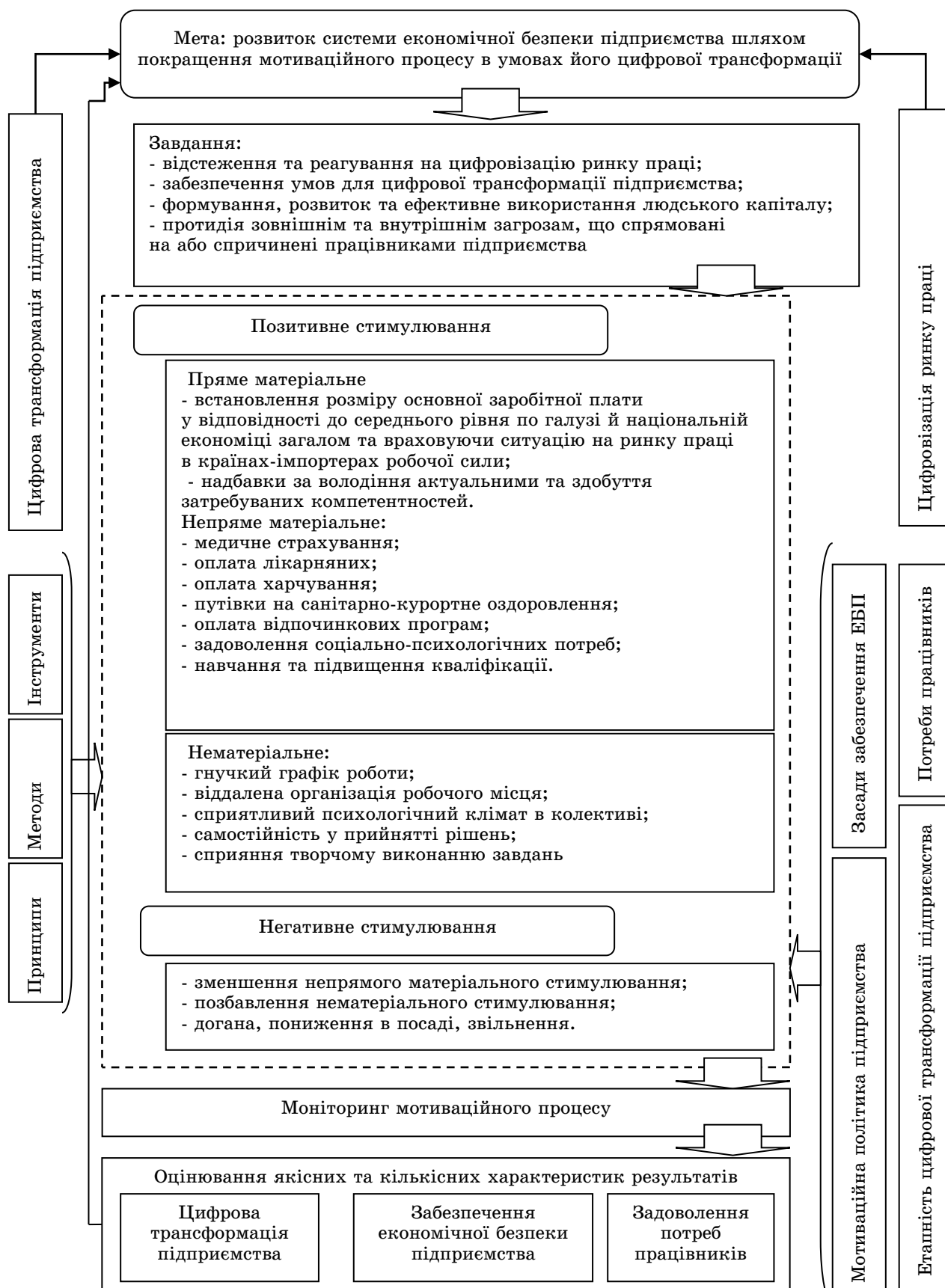


Рис. 1. Модель мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах його цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

підґрунтя для отриманих кращих результатів у довгостроковій перспективі;

– в межах мотиваційного механізму передбачено процедуру моніторингу мотиваційного процесу з метою відстеження результативності впливу стимуляторів виходячи із протікання цифрової трансформації підприємства та зміни основних показників економічної безпеки підприємства, зокрема плинності кадрів, продуктивності праці, втрат робочого часу, величини збитків через дії працівників, покращення кваліфікаційного рівня, сприятливості психологічного клімату в колективі тощо;

– результати моніторингу деталізуються виходячи з рівня задоволення матеріальних та духовних потреб працівників та виконання поставлених завдань із подальшим внесенням необхідних змін в систему стимулів для покращення результативності їх застосування. Циклічність та цілісність функціонування мотиваційного механізму відбувається на основі зворотного зв'язку, зокрема через ті сигнали, що наявні у відгуках робітників стосовно запровадження певного стимулу.

Висновки з проведеного дослідження. В межах цього дослідження було поставлено та виконано доволі складне завдання, яке є новим як в питаннях мотиваційного процесу, так і безпекової діяльності. Розроблено мотиваційний механізм, який передбачає створення необхідної основи для цифрової трансформації підприємства в умовах цифровізації ринку праці шляхом вибудовування системи стимулів, які повинні спонукати працівників до розвитку людського капіталу, як основи кращого застосування цифрових технологій, та протидіяти спротиву й забезпечити ліквідації загроз, що виникають стосовно або через дії персоналу підприємства. Такий мотиваційний механізм є наступним кроком в розвитку безпекознавства на мікрорівні та повинен стати складовою мотиваційної політики українських підприємств. Подальшої уваги потребують питання моніторингу ефективності використання стимулів на основі розроблення відповідної системи оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259–263.

2. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Кучер Л.Р. Перспективні шляхи побудови мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 220. С. 204–210.
4. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 510–513.
5. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018. № 7(47). С. 41–44.
6. Фіщенко О.М. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 84–92.
7. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 76–81.

REFERENCES:

1. Andriieva T.V., Tereshchenko D.A., Velychko V.A. (2013) Motyvatsiyni mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskii sferi [Motivational mechanism as a means of increasing labor efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42, pp. 259–263.
2. Kolot A.M. (2002) Motyvatsiia personal. Kyiv: KNEU, 337 p.
3. Kucher L.R. (2006) Perspektyvni shliakhy pobudovy motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom torhovelnnykh pidpriemstv [Prospective ways of building a motivational mechanism for personnel management of trade enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 220, pp. 204–210.
4. Lobza A.V., Huz I.S. (2018) Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpriemstva [Approaches to the development of a system for assessing the effectiveness of the personnel of a modern enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (53), pp. 510–513.
5. Lozovskiy O.M. (2018) Motyvatsiia yak skladova efektyvnoho upravlinnia personalom [Motivation as a component of effective personnel management]. *Internauka*, no. 7(47), pp. 41–44.
6. Fishchenko O. M. (2010) Formuvannia mekhanizmu motyvatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Formation of the mechanism of motivation of innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3(7), pp. 84–92.
7. Kharun O.A. (2009) Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of the formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 76–81.

УДК 658.8:658.1]:339.564

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-5>**Havryliuk Ivanna***Candidate of Economic Sciences (PhD), Acting Associate Professor
Department of International Economic Relations and Marketing
Lviv National Environmental University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9517-3021>***Bulyk Oksana***Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor
Department of International Economic Relations and Marketing
Lviv National Environmental University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8733-5062>***Гаврилюк І.І.***кандидат економічних наук, в.о. доцента
кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингу
Львівського національного університету природокористування***Булик О.Б.***кандидат економічних наук, доцент
кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингу
Львівського національного університету природокористування*

SHAPING A MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISES WHEN ENTERING A FOREIGN MARKET

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

ANNOTATION

It is the properly chosen and best implemented marketing strategy that determines a company's success at a foreign market. Marketing is an effective instrument for business development. A lot of enterprises which actively perform in the countries with the developed market economy plan their marketing strategy. Ukrainian companies should study and implement the experience, as well as develop effective foreign economic activity, because it contributes to growth of the domestic economy. The article studies the concept of "marketing strategy" used in the works of many economists. The relationship between the stages of development of international marketing and the stage of application of international marketing strategy is considered. Each stage of the foreign market selection process is analyzed and characterized. The article analyzes the problems of forming marketing strategies of Ukrainian producers for foreign markets. The work analyzes different ways for an enterprise to enter a foreign market and describes the most popular marketing strategies for a company to achieve the goal. The authors analyze and give characteristics of each stage in the process of choosing a foreign market.

Key words: marketing strategy, elements of international marketing strategy, foreign market entry, competition, enterprise.

АНОТАЦІЯ

Генерування маркетингових стратегій підприємств у процесі ведення міжнародної діяльності є необхідним кроком для успіху підприємств на міжнародному ринку та підвищення конкурентних переваг. Мета статті – продемонструвати теоретичні та практичні погляди формування маркетингової стратегії компанії при виході на міжнародні ринки. В умовах інтеграції теперішньої економіки велика кількість компаній намагаються освоїти зовнішні ринки і таким чином посісти лідируючі позиції у своїй сфері. Оскільки внутрішній ринок недостатньо великий, щоб поглинути всю продукцію, що надається, підприємство змушене виходити на жорстко конкурентний зовнішній ринок, тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємство чітко визначає стратегію розвитку. Вибір найкращої маркетингової стратегії для підприємств

повинен базуватись на проведеному аналізі ринку, прогнозах та перспективах розвитку функціонуванні бізнесу. Маркетингові стратегії повинні орієнтувати компанії на вчасну та максимальну адаптацію діяльності до енергійного маркетингового середовища для звершення певних стратегічних цілей. Генерування маркетингової стратегії компанії при виході на міжнародні ринки потребує комплексного аналізу, а також моніторинг за внутрішнім та зовнішнім середовищем, конкурентами і ринком. При виході на зовнішні ринки, власникам компаній необхідно знати, які маркетингові заходи принесуть прибуток і які з цих заходів необхідно впровадити, щоб запобігти втратам. Розглянуто використання терміну «маркетингова стратегія» в дослідженнях багатьох економістів. У статті проаналізовано проблеми формування маркетингових стратегій українських товаровиробників для зовнішніх ринків. Визначено, що управління маркетинговою стратегією підприємства є основою результативності його діяльності, котра впливає на конкурентоспроможність та розкриває шляхи подальшого розвитку підприємства. Проаналізовано різні види способу виходу підприємства на зовнішній ринок. В даній статті описані найпоширеніші маркетингові стратегії при виході компанії на зовнішній ринок. Розглянуто зв'язок між етапами розвитку міжнародного маркетингу та етапом застосування міжнародної маркетингової стратегії. Проаналізовано та надано характеристику кожному етапу процесу вибору іноземного ринку.

Ключові слова: маркетингова стратегія, елементи міжнародної маркетингової стратегії, вихід на зовнішній ринок, конкуренція, підприємство.

Formulation of the problem. The integration process transforms the global economy into an integral market environment. Foreign market entry opens new opportunities for companies. Therefore, more and more Ukrainian enterprises consider the process is an integral constituent of their successful operation. In all industries, however, businesses face the challenge of

developing effective marketing strategies. Thus, they should search for the proper marketing tools to enter a foreign market.

The proper choice of a strategy and clearly defined targets, goals and tasks facilitate the companies can efficiently perform at foreign markets.

It may result in some competitive advantages in the future. A strategy is a specified managerial plan of actions focused on achievement of the set goals that determines the main principles of operation and development, as well as the business, competitive and other functional means and actions to get the desired results. Development of the strategies of a foreign market entry is characterized by some peculiarities and should consider the laws, international standards and traditions of the country, company or market it is going to enter. Because of some specificity, the strategies of a foreign market entry should be primarily based upon the principles being fundamental for the general strategy. However, development, analysis and implementation of the strategy also require applying some unique tools. They include such methods, as product analysis, export, and product promotion.

Analysis of recent researches and publications. Theoretical aspects of the international marketing strategy are studied in the works of the known foreign and domestic scientists, namely Balabanova L. [3], Khovod V. [3], Kanishchenko O. [7], Havrylenko T. [6], Kudenko N. [8] and many others. The issues of formation and implementation of international marketing strategies are considered in the works of many domestic researchers.

The problems of a foreign market entry and business development are investigated by modern researchers, like Balabanova L. [3], Kanishchenko O. [7], Shtal T. [15] and others.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. Despite the fact that a large number of scientific papers have been devoted to international strategies, there is still a need for a specific methodology and adaptation to certain situations at the enterprise. It is also necessary to take into account the peculiarities of building an international market entry strategy, which are determined by the legislation, international activities and standards of the countries to which the entry is planned.

Formulation of the purposes of the article. The goal of the article is to develop a marketing strategy of a company when entering a foreign market.

Presentation of the main research material. Since the economy has changed its character to market relations, the companies have become more independent, economically and legally responsible. Competition has become the key system of business process regulation. Thus, it is necessary for the companies to think strategically, to develop action plans, to set clear goals and identify the means of

the best way of their development. Development of a strategy should maximum consider the market environment, opportunities and resources of the enterprises to be able to fast response to the challenges of rigid competition.

The detailed discussion of the concept of "corporate strategy" is presented in the works of many known domestic and foreign economists. By analyzing the current definitions of the notion of "corporate strategy", one can conclude that its interpretation is quite broad. In particular, some of them define the corporate strategy as a general detailed plan of actions, whilst the others interpret the concept as a prevailing direction of activities focused on achievement of some long-term goal [1, pp. 5–6].

According to the marketing strategy, to increase its sale, the company and its organizational structure should primarily focus on the sale of products intended to satisfy the market demand, i.e. the marketing method of product sale. In that context it is of principal importance to develop and implement a marketing strategy, which is characterized by a growing demand for services and high competition level. Thus, effective positioning, development and improvement of a marketing complex for the market is the source of the company's constant competitive advantage at the foreign market.

Marketing strategy is viewed as a system of managerial, organizational and technical measures intended to organize efficient production of high quality goods to secure profitable management of the enterprise and its steady competitive position at the market. The companies' successful operation requires they compete non-stop and establish certain competitive advantages. Character of those advantages depends on the market environment and the companies' potential [4].

To complete the process of establishment of the international marketing strategy, it is important to identify its input and output data. Input data are the factors which should be analyzed before the strategy is developed. The principal ones are the elements of marketing environment, mission and goals of the company. Output data are the strategic decisions on the marketing complex, including decisions on the product, pricing, distribution, promotion and development of business, for instance, how to enter foreign markets, how to approach the market [14].

It is important to consider the comments by Kudenko N. about the impossibility to have a single marketing strategy approved by all companies. One and the same goal can be achieved by implementing different marketing strategies. Diversity of them proves the difference of their constituents concerning the competitive position, goals, financial potential, staff and intellectual provision [8, p. 11]. The most common marketing strategies of a foreign market entry can be grouped in the following way (Fig. 1).

| | |
|--|---|
| Strategy of penetration into international markets | Used for active penetration into the market, including centralized and differentiated mechanisms of marketing |
| Attack strategy | Involves increased costs for advertising, aggressive communication to expand and gain a market share, creation of advantages over competitors and keeping leading positions at the market |
| Withdrawal strategy | Means adequate exit from the market by reducing the marketing programs, suspension of aggressive advertising, cease of communication with public that helps to prevent bankruptcy |
| Low price strategy (penetration) | Suggests setting a low price of products to enter new markets, to make significant profit, to gain a market share and increase the price afterwards |
| Growth strategy | A complex of actions and plants which a company develops to expand a market share by creating a unique and stable advantage in the competitive environment |
| Strategy of diversification | Diversification appears when a company is simultaneously engaged in developing a product and consumer markets. Enterprises can diversify their activity in the directions not related with its main involvement |

Figure 1. The most popular marketing strategies of a foreign market entry

Source: [15]

Before shaping a strategy, it is necessary to analyze a sequence of steps for choosing a foreign market. The process can be fulfilled in five stages: emergence of the need to enter new markets, study of available markets, comparison of the optimal markets, choosing an optimal market and making the corresponding decisions (Fig. 2). Afterwards, the process of developing a marketing strategy of a foreign market entry can be launched.

Enterprises are often not able to implement their strategy because of the incorrect strategic analysis or unexpected changes occurring in the environment, which have caused unpredictable consequences. The process of a strategy implementation requires permanent control. That function can be fulfilled by the department of supervision and assessment of the results of strategy implementation, which can identify the reasons of deviation; determine the parameters to be controlled; make corrections; assess the conditions of controlled objects before making any decision [5].

When entering foreign markets, companies face many problems, such as:

- to develop an effective strategic program, to choose the way of a foreign market entry;
- to search for the foreign partners for cooperation;
- the necessity to consider the risks of running foreign economic activity.

Pedan M.L. says that a marketing strategy of running foreign economic activity can be effectively implemented by virtue of production compliance with the requirements of the foreign market that is ensured by a high level of competitiveness and conformity of the products' main functional features to the consumers' demands [12, p. 194]. Development of a marketing strategy is one of the most important and complex steps of the marketing process in conditions of constant changes of the internal and external environment [11].

When developing a marketing strategy of a foreign market entry, it is important for the company to choose the best strategy to achieve the goal. Many European companies consider the best way of a foreign market entry is based on

assessment of the market characteristics of the foreign market (size and prospects of growth, competitive structure, available marketing infrastructure), characteristics of the external market environment (political, economic, social and cultural, etc.), peculiarities of production at the foreign market (availability, quality and price of raw material, professional competence of the staff, available transport infrastructure and means of communication), characteristics of the country of the company origin, industry the company operates in, production process.

Planning to enter a foreign market, a company should consider the main component of the macro environment, i.e. conjuncture of the global market. The authors of the research agree to the opinion that the global market conjuncture should be viewed as a specific economic situation at the world market which is established at a certain point in time due to interaction of a set of factors which determine the level, dynamics of prices and correlation of the demand and supply for goods and services [9, p. 123].

There are several strategic variants of a neighboring foreign market entry:

- direct exporting;
- organization of production in the desired countries;
- establishment of a chain of distributors to promote and distribute products at the market;
- establishment of joint ventures with those which have been already operating in order to create a distribution channel;
- licensing;
- organization of a network of product promotion and sale assessment (when exporting);
- purchase of operating companies of distributors and wholesalers which have effective systems of promotion and sale or purchase of a controlling stake of the producer [2, p. 58].

Exporters should consider most of the factors when they analyze the necessity and opportunity for the company to enter a foreign market, and then make assessment according to the following criteria:

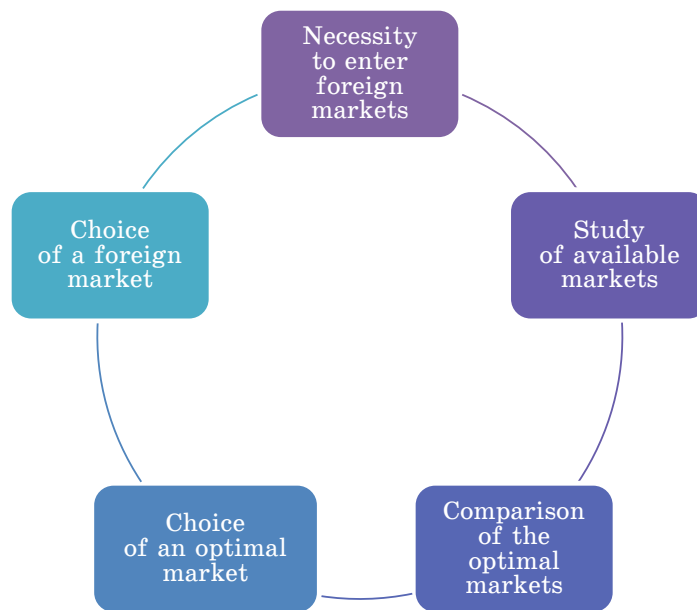


Figure 2. Stages of the process of choosing a foreign market

Source: [13]

1. Market factors and market potential of the enterprises: demand and supply, elasticity, seasonal character, market potential, life cycle stages, rate of the company expansion, sectoral market, etc.

2. Technical and economic factors: conditions of production capacities, level of applied technologies, access to the market, barriers of penetration into the market, intensity of the market capital, investment level, etc.

3. Factors of competition: structural characteristics of the sectoral market, available competitive associations and groups, degree of differentiation among the competitors, etc.

4. Factors of the market environment: social culture, population, policy, law, geography, economics.

According to the results of the conducted analysis of market situation, the company is able to make a proper choice of the marketing strategy to enter the desired market.

Choice of the way of an international market entry depends on the company's goals, size of its business, character of products and plans as to sale management. It is also necessary to consider volume of the potential sale, expenditures and investments to organize the flow of commodities, available human resources and other conditions.

Here are some ways for a company to enter foreign markets:

1. Export is the simplest way for a company to enter a foreign market. A company may either passively export surplus of its products, or actively participate in the export expansion. All goods are produced in the exporting country.

2. General business activity is similarly effective when penetrating foreign markets. It is founded on the enterprise's efforts consolidated with the resources of the trading companies of the partner-country to create production and sale

potential. Contrary to exporting, joint business creates partnership providing some additional opportunities.

3. Traditional way of a foreign market entry happens by means of direct investments, i.e. opening of the assembly or production facilities abroad. If a company has some export potential and the foreign market is rather large, starting its own company abroad will create significant advantages.

Development and implementation of a marketing strategy is primarily determined by its integrity and complexity. In the current conditions of business running it is necessary to analyze each of the factors influencing the company's choice. It is the only way to gain enough profit and efficiency from the chosen strategy implementation.

The main problems faced by the companies on the way of their marketing strategy implementation include:

- limits of the sale market for a group of consumers. However, in that case it is worth noting that the market of information technologies is extremely interested in developing strategic marketing methods for attracting new consumers;
- short period for new products to enter the market is determined by a short life cycle of goods and by the necessity to make periodical upgrade to meet the consumer's wishes;
- fragmentation of the modern market causes "ambiguity" of marketing strategies and it is not easy to choose the most optimal product to penetrate new markets;
- it is impossible to make precise forecast of the potential users' demand under the changeable conditions of the society development.

Therefore, considering the dynamic social development, peculiarities of modern marketing

strategies and challenges related with their implementation, it is proposed to fulfill the following measures, which are expected to improve the process of implementation of the marketing strategy chosen by a company [10]:

1. The enterprise, which plans to enter a foreign market and gain consumers outside its country, should concern personal interests and priorities and consider them when developing a proper marketing strategy.

2. Within the framework of its policy, the enterprise should clearly outline the boundaries and importance of the chosen marketing strategy, provide its effective control and coordination, as well as operative response to the market conditions.

3. The enterprise should organize its effective inside interaction between the appropriate departments to adequately coordinate its technological developments in compliance with the consumers' demands, their solvency and willingness to pay the cost justified for the commodity producer.

4. In the process of implementing the chosen marketing strategy, the enterprise should identify the factors being fundamental for application of the new technologies in a short, medium and long run that will increase the enterprise's chances to successfully perform at the market [10].

In Ukraine, it is problematic to create effective competitive strategies because when companies plan to enter a foreign market, their strategies should comply with the modern requirements and not just be focused on development of their activities. One of the most important criteria of an international market entry is to make effective managerial decisions, because they determine the enterprises' success in implementing their personal business aspirations in the globalization conditions [13].

Conclusions from the research. The present conditions require from companies to develop an effective system of marketing, capable to manage its strategic activity. Moreover, they should make analysis of the market opportunities, choose the principal markets, develop an effective and successful marketing strategy and apply market tools in their activity.

Thus, a foreign market entry is a complicated process, which includes different stages, particularly creation of a competitive product, choice of the country, marketing research, search for partners, development of the trading policy, etc. Nowadays, all those functions are exercised by the departments of international activity and marketing in the companies. The difficulties which are faced by a company when fulfilling the above-mentioned tasks may finally force it refuses to enter the international market. In that context, it is necessary to arrange a clear and scientifically substantiated process of the international market entry with a proper distribution of functions between the structural departments of the company.

REFERENCES:

1. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA, 463 p.
2. Artimonova I.V. (2010) Osoblyvosti formuvannya i funktsionuvannya sluzhby marketynhu na ahrarykh pidpriemstvakh [Features of the formation and functioning of the marketing service at agricultural enterprises]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 1, pp. 8–85.
3. Balabanova L.V. Kholod, V.V. and Balabanova I.V. (2012) *Stratehichnyy marketynh* [Strategic marketing]. Kyiv: Tsentruchovoyi literatury, p. 630.
4. Bulyk O.B. (2022) *Marketynhova stratehiia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pererobnykh pidpriemstv* [Marketing strategy management of competitiveness of processing enterprises]. *Orhanizatsiino-ekonomichni ta sotsialni skladovi rozvytku pidpriemnytstva: materialy vseukrainskoi konferentsii, prysviachenoj 165-richchju zasnuvannya universytetu ta 70-richchju stvorennia ekonomichnoho fakultetu*. Lviv: LNUP, pp. 336–339.
5. Havryliuk I.I. (November 4, 2022). *Trendy internet-marketynhu yak efektyvnyi instrument pidpriemstva* [Internet marketing trends as an effective tool of the enterprise]. I *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD»*. Toronto, Kanada, pp. 772–779.
6. Havrylenko T.V. (2005) *Marketynhova stratehiia pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii* [Marketing strategy of the enterprise in the context of globalization]. *Visnyk Kyivskoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Ekonomika*, no. 73, pp. 11–13.
7. Kanishchenko O.L. (2007) *Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv* [International marketing in the activities of Ukrainian enterprises]: monohrafiia. Kyiv: Znannia, 446 p.
8. Kudenko N.V. (2006) *Stratehichnyi marketynh* [Strategic marketing]: navchalnyi posibnyk. KNEU, p. 152.
9. Kozlova N.A. (2019) *Instrumenty smm – marketynh yak dravyery prosuvannya sub'yektiv sfery horeca v umovakh skorchennya byudzhetiv* [Smm tools – marketing as drivers of promotion of entities in the horeca sphere in conditions of budget reduction]. Collection: *INNOVATIONS, TECHNOLOGIES, SCIENCE*. Collection of articles of the international scientific and practical conference: in 4 parts. pp. 121–129.
10. Laburtseva O.I. (2012) *Stratehichnyi marketynh: konspekt lektsii dlia studentiv* [Strategic marketing: lecture notes for students]. Kyiv: KNUTD, p. 31.
11. Nabok I.I. and Khomutovska D.P. (2014) *Realizatsiia marketynhovoї stratehiї v diialnosti ukrainskykh pidpriemstv ta rekomendatsii shchodo pidvyshchennia yikh efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Implementation of marketing strategy in the activities of Ukrainian enterprises and recommendations for improving their efficiency of foreign economic activity]. *Efektyvna ekonomika*, no. 10. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66
12. Pedan M.L. (2019) *Fundamentals of strategic marketing of foreign economic activity of industrial enterprises* [Fundamentals of strategic marketing of foreign economic activity of industrial enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 2, pp. 192–195.
13. Plotnycka S.I. (2020) *Stratehija vykhodu orghanizaciji na mizhnarodni rynky: konspekt lekcij* [The strategy of the organization's entry into international markets: lecture notes]. Kharkiv: KhNUMGh im. O.M. Beketova, 47 p.

14. Export Guide: definition, meaning and examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-exports>
15. Shtal T.V., Kozub V.O. and Nakhmetov A.N. (2018) Formuvannya mizhnarodnoi marketynhovoii stratehii vykhodu kompanii na zovnishnii rynok [The Formation of International Marketing Strategy of Company's Entry Into the External Market]. *Business – Inform*, no. 1, pp. 345–351.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA, 1962. 463 p.
2. Артимонова І.В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 8–85.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2012. 630 с.
4. Булик О.Б. Маркетингова стратегія управління конкурентоспроможністю переробних підприємств. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали всеукраїнської конференції, присвяченої 165- річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету. Львів : ЛНУП, 2022. С. 336–339.
5. Гаврилюк І.І. Тренди інтернет-маркетингу як ефективний інструмент підприємства. I Міжнародна науково-практична конференція «SCINTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD». 04.11.2022 р. Торонто, Канада. 2022. С 772–779.
6. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2005. № 73. С. 11–13.
7. Кانیщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. Київ : Знання, 2007. 446 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. КНЕУ, 2006. 152 с.
9. Козлова Н.А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери hogesa в умовах скорочення бюджетів. Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах. 2019. С. 121–129.
10. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій для студентів. Київ : КНУТД, 2012. 31 с.
11. Набок І.І., Хомутовська Д.П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66
12. Педан М.Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 192–195.
13. Плотницька С.І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 47 с.
14. Посібник з експорту: визначення, значення та приклади. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-exports>
15. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-6>**Кобеля-Звір М.Я.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівського торговельно-економічного університету***Kobelya-Zvir Maryana***Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics
Lviv University of Trade and Economics*

ФАНДРЕЙЗИНГ, ГРАНТРАЙТИНГ ЯК ОСОБЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

FUNDRAISING, GRANT WRITING AS A SPECIAL TOOL FOR RECONSTRUCTION IN UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR TIMES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні аспекти використання фандрейзингових та грантрайтингових інструментів, перспективи їх застосування для відновлення України у воєнний та повоєнний час. Окреслено основні можливості для відбудови об'єктів житлового фонду, комунальної, соціальної та критичної інфраструктури. Описано основні та найбільші грантові програми від США, Європейського Союзу, уряду України. Розглянуто, за яких умов процес залучення міжнародної технічної допомоги, зокрема грантів, є найефективнішим, враховуючи особливості фандрейзингу та грантрайтингу. Продемонстровано перспективи їх використання для залучення позабюджетних альтернативних ресурсів для проектів органів влади, місцевого самоврядування, представників бізнесу та громадського сектору. Підкреслено основні принципи фандрайзингу та аспекти, що обумовлюють активну позицію грантрайтера. Проаналізовано млявий процес виділення знань спеціалістів із фандрайзингу та грантрайтингу в окрему професійну категорію. Наголошено на причинах неактивного та неефективного використання грантової допомоги від наших партнерів для відновлення України, а саме: відсутність у суспільстві культури фандрейзингу та грантрайтингу, дефіцит кваліфікованих фахівців відповідного профілю та низький рівень поінформованості суспільства про грантові можливості для відновлення зруйнованих міст та України загалом. Продемонстровано, за яких умов та в якому вигляді проявляється увага представників влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, фондів та грантових програм до аспектів фандрейзингу та грантрайтингу. Підсумовано, що використання інструментів фандрейзингу та грантрайтингу для залучення позабюджетних, альтернативних ресурсів є однією з найважливіших передумов ефективного відновлення України у воєнний та повоєнний час. Подолання труднощів та перепон можливе за умови активного утвердження в суспільстві культури фандрейзингу та грантрайтингу, широкої інформаційної підтримки з боку грантодавців, органів влади та фондів, професіоналізації грантрайтингу та фандрейзингу.

Ключові слова: фандрейзинг, грантрайтинг, гранти, грантова підтримка, міжнародні гранти, державні гранти.

ANNOTATION

The article examines the main aspects of the use of fundraising and grantwriting tools, the prospects of their use for the reconstruction of Ukraine in war and post-war times. The main possibilities for the reconstruction of housing stock, communal, social and critical infrastructure are outlined. The main and largest grant

programs from the USA, the European Union, and the government of Ukraine are described. It is considered under what conditions the process of attracting international technical assistance, in particular grants, is the most effective, taking into account the peculiarities of fundraising and grant writing. The prospects of their use to attract extra-budgetary alternative resources for the projects of authorities, local self-government, representatives of business and the public sector are demonstrated. The basic principles of fundraising and the aspects determining the active position of the grant writer are emphasized. The sluggish process of separating the knowledge of fundraising and grantwriting specialists into a separate professional category is analyzed. The reasons for the non-active and ineffective use of grant aid from our partners for the reconstruction of Ukraine are emphasized, namely: the absence of a culture of fundraising and grant writing in society, a shortage of qualified specialists of the appropriate profile, and a low level of public awareness of grant opportunities for the reconstruction of destroyed cities and Ukraine in general. It has been demonstrated under what conditions and in what form the attention of representatives of authorities, local self-government, business, the public, funds and grant programs to the aspects of fundraising and grant writing is manifested. It is concluded that the use of fundraising and grant writing tools to attract extra-budgetary, alternative resources is one of the most important prerequisites for the effective recovery of Ukraine in war and post-war times. Overcoming difficulties and obstacles is possible if the culture of fundraising and grantwriting is actively established in society, broad informational support from grantmakers, authorities and foundations, professionalization of grantwriting and fundraising.

Key words: fundraising, grant writing, grants, grant support, international grants, state grants.

Постановка проблеми. В умовах війни перед органами влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями гостро постало питання залучення позабюджетного, альтернативного фінансування на проекти з відновлення об'єктів житлового фонду, соціальної, комунальної, критичної інфраструктури. Позитивним є той факт, що кількість міжнародної технічної допомоги, зокрема грантових програм, які пропонують фінансування на проекти відновлення, динамічно зростає. Грантове фінансування надходить в Україну з Європей-

ського Союзу, а також таких країн, як США, Канада, ФРН, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Данія, організаційних систем ООН та ін. [2; 13; 18].

У таких умовах очевидною є перспектива відновлення України у воєнний та повоєнний час за допомогою особливих інструментів фандрейзингу та грантрайтингу. Про їх дієвість та ефективність не вщухають дискусії серед представників влади, громадського сектору та бізнесу. Сьогодні пошукачі альтернативного фінансування повинні володіти мистецтвом пошуку актуальних грантових програм та релевантних фондів, написання заявок на гранти та бізнес-планів. Усім охочим залучати грантове фінансування необхідно мати уявлення про основних грантодавців, вміти адаптовувати свої запити під пріоритети донорів, розробляти конкурентоспроможні проекти, вести перемовини, пітчити свої ідеї перед представниками донорів тощо. Варто зазначити, що в Україні ще не встановилася культура фандрейзингу та грантрайтингу, проте відстежується млявий процес виділення знань спеціалістів із фандрайзингу та грантрайтингу в окрему професійну категорію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі технологіям і механізмам фандрейзингу та грантрайтингу присвячено ряд наукових робіт вітчизняних і зарубіжних науковців: Булат Г.В., Семененко І.М., Ключ Ю.І., Бурко Я.В., Лісаконової В.О., Грея К.Ф., Ларсона Е.У., Дункана Вільяма Р. Аспекти розвитку фандрайзингу та дослідження етапів проведення фандрайзингової діяльності розглянуті в роботах Артамевої Т.В., Балашової А.Л., Строгаль М.О., Башун О.В., Дугласа А.Дж., Комаровського О.В., Тульчинського Г.Л. та ін. Питанням грантрайтингу присвятили свої праці Зінченко О.С., Кулініч О.В., Куліш П.Ю. Державну політику у сфері грантового фінансування розглядали американські дослідники Макклан Дж.І. і Дорн Г., французький науковознавець Кросланд М., канадська дослідниця Полстер К..

Семененко І.М., Ключ Ю.І., Бурко Я.В., Лісаконова В.О. зазначали, що грантові кошти виділяються урядами різних країн на розвиток малого і середнього бізнесу. Серед цих країн є такі високорозвинені, як США, Великобританія, Німеччина, Франція та інші. Це свідчить про те, що попри існування певних ризиків гранти для розвитку бізнесу є бажаною умовою для стабільності й розвитку країни в цілому [15].

Строгаль М.О. наголошував: суспільству і державі необхідно усвідомити, що повноцінний розвиток культури й мистецтва, освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки можливий тільки за умови плідної взаємодії різних зацікавлених суб'єктів: держави, бізнесу, громадських організацій та населення, а фандрейзинг стає одним із найефективніших інструментів, який реалізує цю взаємодію [16].

Булат Г.В. вважає, що першочерговим завданням у сфері успішного поширення фан-

дрейзингу на місцевому рівні має стати кампанія донесення його сутності, переваг, впливу на розвиток відповідних територій тощо.

Попри таку увагу науковців до фандрейзингу та грантрайтингу поза їх увагою залишилися можливості відновлення України у воєнний та післявоєнний період за допомогою цих інструментів [1].

Постановка завдання. Охарактеризувати роль фандрейзингу та грантрайтингу як особливих інструментів відновлення України у воєнний та післявоєнний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна Російської Федерації проти України спричинила нищівні збитки всім сферам нашого життя. Від агресії ворога на сході, півдні та центрі держави постраждали житловий фонд, комунальна та критична інфраструктура, об'єкти соціальної сфери та бізнесу. Проте навіть у тих регіонах, де не відбувалися активні бойові дії, втрати досить істотні та відчутні для всіх. Світовим банком визначена сума збитків України від розв'язаної Росією війни у понад 400 млрд доларів після звільнення від російських загарбників подвоїться. За даними Світового банку, збитки не зросли настільки, наскільки можна було очікувати після перших трьох місяців, через кілька факторів. Серед них: найбільша інтенсивність бойових дій залишається обмежена районами, які вже зазнали значних руйнувань; здатність уряду підтримувати безперебійне надання основних послуг; а також деякі потреби країни вже були задоволені урядом за міжнародної підтримки [4]. Сотні міжнародних, національних і регіональних донорів відкрили велику кількість грантових програм, у межах яких можна отримати суттєву грошову допомогу на проекти, які прямо чи опосередковано працюють на відновлення України. Згідно з аналізом моніторингу проектів міжнародної технічної допомоги за 2022 рік Міністерство фінансів України протягом 2022 року брало участь у реалізації 9 таких проектів. Вони реалізовувалися за фінансової підтримки Уряду Федеративної Республіки Німеччини, Японії, США, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського Союзу. Основні напрямки надання допомоги:

- інституційна спроможність, прозорість бюджету, фінансові ризики, податкова та митна система;
- підтримка малого та середнього підприємництва;
- реформа банків державного сектору;
- підтримка розвитку ІТ Мінфіну, підтримка напрямку бухгалтерського обліку і аудиту;
- покращення роботи державного фінансового сектору України у процесі впровадження структурних реформ та наближення до стандартів Європейського Союзу [9].

Грантове фінансування надходить в Україну з таких країн, як Канада, ФРН, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Данія,

організаційних систем ООН та ін. Значними є грантові інструменти походження Європейської комісії, зокрема програм: Creative Europe Programme (CREA), Erasmus+ (ERASMUS+), EU4Health Programme (EU4H), Horizon Europe (HORIZON), Programme for the Environment and Climate Action (LIFE), Single Market Programme (SMP) [18; 21]. Значно збільшилося фінансування США, зокрема Програми USAID, у межах якої наряду зі зміцненням демократії, антикорупційною діяльністю, поліпшенням системи охорони здоров'я, сприяння економічному розвитку та енергетичній незалежності країни на чільному місці – протидія впливу російської агресії та помякшення наслідків конфлікту у Східній Україні [11]. Від початку війни 24 лютого 2022 року USAID надало 9,88 мільярдів доларів на програми розвитку та гуманітарну допомогу [12].

Задля утримання економіки та забезпечення її зростання в умовах війни уряд запустив програму «Робота», в межах якої українці отримують гранти для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання [10]. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 738 від 21 червня 2022 року був затверджений порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також тепличного господарства, а ще грант на переробне підприємство. За рік на гранти на старт або розширення бізнесу держава спрямувала понад 1 мільярд гривень бюджетних коштів. Понад 5200 проектів отримали підтримку [3].

Наразі велику популярність здобувають проекти, націлені на відновлення України, інфраструктури та бізнесу, усунення наслідків війни у всіх сферах та галузях. Нагальна реалізація проектів, спрямованих на досягнення соціально значущого ефекту. Робота з міжнародними, національними та регіональними донорами та програмами дозволяє не тільки знаходити додаткові джерела фінансування соціально-економічних проектів, проектів відновлення та розвитку громад і територій, а й реально поліпшити умови життя людей в Україні.

Щоб претендувати на безповоротні грантові ресурси, необхідно не просто мати у цьому гостру потребу, але й позмагатися за них на конкурсній основі. Ключовими для залучення грантових ресурсів є навички фандрейзингу та грантрайтингу.

Фандрайзинг (фандрейзинг, збір коштів (*англ. fundraising*)) визначають як процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (матеріальних, інформаційних, людських тощо), які організація не може забезпечити самостійно та які є необхідними для реалізації певного проекту або діяльності. Це також наука про успішне переконання інших у тому, що діяльність конкретної організації заслуговує уваги і підтримки. У процесі фандрайзингу

важливими є: пошук потенційних донорів; обґрунтування потреб організації відповідно до інтересів потенційних донорів; тривала робота з потенційними донорами (формування, підтримка і розвиток зв'язків); формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації чи колективу, збір листів підтримки, здобуття авторитету тощо [17].

Завданнями фандрейзингу є:

- залучення ресурсів для реалізації цільових культурних, наукових, освітніх, творчих, гуманітарних, соціально важливих програм та проектів;
- аналіз ефективності діяльності організації;
- визначення нових ідей для майбутніх програм та проектів;
- підтримка цільових груп і допомога в самореалізації індивідів;
- підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї;
- інформування громадськості щодо проблем, які вирішує організація [19, с. 19].

Етапи фандрейзингової діяльності:

- ідентифікація соціально важливих проблем;
- постановка мети та встановлення завдань щодо вирішення проблем;
- планування та розробка проектів, спрямованих на вирішення проблем;
- розробка фандрайзингового пошукового комплексу;
- сегментація донорів на групи за критерієм ставлення до проблем;
- залучення донорів до фінансування кожного сегмента чи проекту;
- реалізація завдань сегмента чи проекту та постійний контроль за їх виконанням;
- оцінювання результатів фандрайзингової діяльності та звітування перед донорами;
- організація зворотного зв'язку між бенефіціарами та донорами [7, с. 7].

Грантрайтинг визначають як мистецтво розробки проектів для отримання безповоротної фінансової допомоги. Відповідно, фахівець, який займається цим процесом, – грантрайтер (*з англ. Grant Writer* – той, хто пише гранти).

Більшість науковців, які досліджували аспекти та роль грантрайтингу для отримання безповоротного фінансування, вважають, що навички грантрайтингу є ключовими в успішному процесі залучення грантового фінансування. Активна позиція грантопошукача полягає в тому, щоб мати:

- 1) чітке уявлення про мету, завдання, рівень складності, терміни виконання та очікувані результати дослідницького проекту; обсяг необхідних ресурсів: фінансових, матеріальних, інтелектуальних, часових тощо;
- 2) продуманий алгоритм пошуку потенційних джерел фінансування з обов'язковим урахуванням географічного положення заявника;
- 3) розуміння політики, намірів і цілей відібраних у результаті пошуку фінансових фондів;

4) розуміння логіки експертів, які здійснюють відбір заявок;

5) плідну взаємодію з досвідченим грантрайтером-консультантом;

6) якість викладу заявки: переконливість у формулюванні актуальності, наукової значущості, фахова й мовна грамотність, відповідність вимогам обсягу та стилю викладу;

7) переконливість у доведенні користі проекту саме для вашої країни, оскільки метою більшості міжнародних фондів є допомога конкретній країні;

8) реальність виконання та економічна важливість проекту [14, с. 139–153].

При розробці грантового проекту грантрайтеру важливо дотримуватися такого алгоритму:

– Здійснити ґрунтовну аргументацію проблеми.

– Проаналізувати кілька альтернатив вирішення проблеми.

– Визначити цільові аудиторії майбутнього проекту.

– Розробити оптимальну стратегію проекту.

– Сформулювати загальну мету, конкретні цілі й завдання проекту, а також визначити найбільш раціональні дії та заходи проектної діяльності.

– Описати результати та наслідки, а також спрогнозувати ефект проекту в майбутньому.

– Скласти бюджет проекту – запланувати й обґрунтувати фінансові витрати, необхідні для досягнення цілей і виконання завдань.

– Описати власні та партнерські ресурси, які планується залучити для реалізації проекту.

– Визначити основні показники, індикатори контролю ефективності виконання проекту, а також досягнення цілей і реалізації завдань.

– Здійснити оцінку ризиків проекту, визначитися з контрзаходами.

– Довести спроможність організації виконати проект та забезпечити його сталість у майбутньому [6, с. 129].

Варто зазначити, що під час воєнного стану в Україні та в умовах браку фінансування мистецтву фандрейзингу, грантрайтингу приділяють незначну увагу як представники бізнесу, громадського сектору, так і представники органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Час від часу українські практики та науковці видають навчально-методичні посібники, поради, методички та роз'яснення. Представники фондів та грантових програм за умови відкриття грантових конкурсів організують інформаційні дні, настановчі сесії та навчальні вебінари. Лише в деяких навчальних закладах введено дисципліни, як-от: у Львівському торговельно-економічному університеті запроваджено навчальну компоненту «Методика та стратегія залучення грантових ресурсів». Зміст даної дисципліни розкривається в наступних темах:

1. Сутність і види, завдання і роль грантових можливостей. Фінансові та технічні ресурси.

2. Види грантових інструментів. Правила пошуку грантових можливостей.

3. Вироблення стратегії проекту та формування проблематики проекту для грантових конкурсів.

4. Правила формування стратегічної мети, конкретних цілей та завдань проекту для отримання грантового фінансування.

5. Структура цільової аудиторії грантового проекту. Ключові учасники проекту.

6. Методи формування календарного плану впровадження дій грантового проекту та його структура.

7. Попередня оцінка ризиків та стратегія їх управління впродовж реалізації грантового проекту.

8. Правила формування результатів проекту. Структура результатів грантового проекту.

9. Механізми моніторингу, оцінки та аудиту грантових проектів.

10. Стратегія забезпечення сталості результатів проекту та плани масштабування після завершення реалізації грантового проекту.

11. Основні підходи до формування комунікаційної стратегії грантового проекту.

12. Фінансова частина проекту. Правила формування кошторису.

Результатами вивчення даної освітньої компоненти будуть отримані знання щодо: пошуку актуальних грантових можливостей від міжнародних, національних, регіональних фондів та програм; розроблення релевантних пропозицій щодо залучення грантових ресурсів [8].

Попри той факт, що кількість міжнародної технічної допомоги, зокрема грантової, в умовах війни щомісяця зростає, значна частина коштів залишається неосвоєною. Ефективне використання грантової допомоги від наших партнерів для відновлення України під загрозою через ряд факторів. Розглянемо основні:

1. Відсутня культура фандрейзингу та грантрайтингу. Варто зазначити, що станом на зараз участь потенційних грантоотримувачів у грантових програмах є ситуативною, несистемною та стихійною. У більшості випадків цей процес є хаотичним задля пошуку швидкого вирішення проблем або задоволення об'єктивно не обґрунтованого бажання отримати грант. Надійним методом для подолання цього проблемного питання є просування культури фандрейзингу та грантрайтингу. Цей процес необхідно розвивати за такими напрямками: 1) розробляти стратегії розвитку з перспективою на 5–7 років; донори охочіше підтримують заявників, у яких є візія та план стратегічного розвитку, аніж тих, у кого такий план відсутній; 2) генерувати проектні пропозиції до грантодавців та фандрейзити відповідно до розроблених планів стратегічного розвитку; обов'язково аргументувати свій запит тим, що запропонований проект корелює з напрямками стратегічної діяльності заявника; 3) вивчати досвід інших країн щодо залучення грантів на проекти відновлення в повоєнний

час; глибока аналітика дослідження світових кейсів відбудови міст, зруйнованих внаслідок війн, підвищить спроможність представників влади, громад, бізнесу виробляти якісні та системні рішення по відбудові українських міст на грантові ресурси.

2. Гострий дефіцит кваліфікованих фахівців із фандрейзингу та грантрайтингу. Успіх залучення альтернативного фінансування залежить на пряму від майстерності пошукачів таких ресурсів. На жаль, зараз в Україні не існує такої професії, як і відсутня підготовка таких фахівців на рівні ВНЗ. Варто зазначити, що є лише поодинокі тренінги та курси з підготовки. Системно та на постійній основі проводить навчання з грантрайтингу Центр розвитку «ЧАС ЗМІН» [18]. Але такої альтернативної освіти недостатньо, щоб задовольнити попит на ринку. Механізм вирішення цієї проблеми: професіоналізація фандрейзерів та грантрайтерів. Цей процес необхідно розвивати за такими напрямками: 1) запровадження на рівні вищої освіти відповідних спеціальностей, розробка та впровадження освітніх компонентів; варто зазначити, що фахівцям різних спеціальностей важливо хоча б на базовому рівні надавати теоретичні знання та розвивати практичні навички з залучення альтернативного фінансування на проекти відновлення України; 2) внесення до національного класифікатора професій «фандрейзера» та «грантрайтера»; 3) топ-менеджменту бізнесу, громадського сектору та влади подбати про запровадження посади фандрейзера в штатному розкладі підприємства, організації, установи.

3. Недостатній рівень поінформованості представників бізнесу, громадського сектору та влади про грантові можливості для відновлення об'єктів соціальної, комунальної та критичної інфраструктури. Інформація про актуальні грантові конкурси завжди розміщується на сайтах донорів, популярних платформах із фандрейзингу та на сайтах ряду неприбуткових організацій, таких як: Центр розвитку «ЧАС ЗМІН», Ресурсний центр «Гурт», «Громадський простір» [2; 13; 18]. Проте для максимальної поінформованості суспільства цього недостатньо. Ефективним інструментом для подолання суб'єктивних бар'єрів є реалізація широкої роз'яснювальної діяльності представниками влади, фондів та грантових програм. Доречним було б інтегрувати просвітницький контент у різні канали комунікації залежно від специфіки цільової аудиторії та поєднувати з навчальними тренінгами, настановчими сесіями, практичними воркшопами.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, в умовах воєнного стану та повоєнний період роль міжнародної технічної допомоги, зокрема грантів, для відновлення України є надважливою. Проте ефективність використання інструментів альтернативного фінансування прямо залежить від майстерності пошукачів таких ресурсів. Ключовими в цьому процесі є особливі

механізми фандрайзингу і грантрайтингу, які досі активно не вдосконалювалися і не розвивалися системно. Однією з перспектив розвитку цих механізмів в Україні є подолання проблем, як-от: відсутність у суспільстві культури фандрейзингу та грантрайтингу, дефіцит кваліфікованих фахівців відповідного профілю та низький рівень поінформованості суспільства про грантові можливості для відновлення зруйнованих міст та України загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Булат Г.В. Фандрейзинг як альтернативне джерело фінансування місцевих проєктів. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf3/zbirnik_4__11_2022.pdf#page=320 (дата звернення: 26.06.2023).
2. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/> (дата звернення: 28.06.2023).
3. Економічна правда. Уряд за рік виплатив понад мільярд гривень у якості грантів для бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/9/701014/> (дата звернення: 29.06.2023).
4. Україні потрібно 411 мільярдів доларів на відновлення – Світовий банк. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/23/698345/> (дата звернення: 30.06.2023).
5. Грант на сад. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-nasad> (дата звернення: 01.07.2023).
6. Кобеля-Звір М.Я. Про гранти для початківців. 100 запитань та відповідей. Практичний poradnik. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». Львів. 2023. 206 с.
7. Комаровський О.В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ 2007. 54 с.
8. Львівський торговельно-економічний університет. URL: <http://www.lute.lviv.ua/> (дата звернення: 25.06.2023).
9. Міністерство фінансів України. Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги. URL: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 (дата звернення: 26.06.2023).
10. Програма eРобота. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/#start> (дата звернення: 20.06.2023).
11. Програма USAID. Стратегія співпраці з питань розвитку – Україна. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/document/strategiya-spiivpratsi-z-pytan-rozvytku-ukrayina> (дата звернення: 26.06.2023).
12. Програма USAID. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (дата звернення: 26.06.2023).
13. Ресурсний центр «Гурт». URL: <https://gurt.org.ua/> (дата звернення: 28.06.2023).
14. Сбруев М.Г. Технології грантового супроводу науково-дослідних проєктів в університетах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2015. No. 3 (47). С. 139–153.
15. Семененко І.М., Ключ Ю.І., Бурко Я.В., Лісаконова В.О. Грантрайтинг для розвитку бізнесу в умовах постконфліктної трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 82–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunU_2020_2_14 (дата звернення: 30.06.2023).
16. Строгаль М.О. Благодійність і фандрейзинг: зарубіжний досвід. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura52/07.pdf (дата звернення: 29.06.2023).

17. Кобзарев О. Фандрейзинг: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
18. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 25.06.2023).
19. Чернявська О.В., Соколова А.М. Фандрайзинг: навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ : Алєрта, 2015. 272 с.
20. Find calls for proposals and tenders. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (дата звернення: 26.06.2023).
21. Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги. URL: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 (дата звернення: 30.06.2023).

REFERENCES:

1. Bulat H.V. Fandrejznh yak alternatyvne dzherelo finansuvannia mistsevykh proektiv [Fundraising as an alternative source of funding for local projects]. Available at: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf3/zbirnik_4_11_2022.pdf#page=320 (accessed June 26, 2023).
2. Hromadskyj prostir [Public space]. Available at: <https://www.prostir.ua/> (accessed June 28, 2023).
3. Ekonomichna pravda. Uriad za rik vyplatyv ponad miliard hryven u iakosti hrantiv dlia biznesu [Economic truth. The government paid out more than a billion hryvnias as grants for business during the year]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/9/701014/> (accessed June 29, 2023).
4. Ukraini potribno 411 miliardiv dolariv na vidnovlennia – Svitovij bank [Ukraine needs 411 billion dollars for recovery – World Bank]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/23/698345/> (accessed June 30, 2023).
5. Hrant na sad. [Garden grant]. Available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-sad> (accessed July 1, 2023).
6. Kobelia-Zvir M.Ya. (2023) Pro hranty dlia pochatkivtsiv. 100 zapytan ta vidpovidej. [About grants for beginners. 100 questions and answers]. Praktychnyj poradnyk. Tsentр rozvytku «ChAS ZMIN». Lviv. 206 p.
7. Komarovskij O.V. (2007) Fandrejznh u pytanniakh, vidpovidiakh ta tsytatakh [Fundraising in questions, answers and quotes]: navch. posib. Luhansk. 54 p.
8. Lvivskij torhovelno-ekonomichnyj universytet [Lviv University of Trade and Economics]. Available at: <http://www.lute.lviv.ua/> (accessed June 25, 2023).
9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Monitorynh proektiv mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy. [Ministry of Finance of Ukraine. Monitoring of international technical assistance projects]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 (accessed June 26, 2023).
10. Prohrama ieRobota [The program is Work]. Available at: <https://erobota.diia.gov.ua/#start> (accessed June 20, 2023).
11. Prohrama USAID. Stratehiia spivpratsi z pytan rozvytku – Ukraina. [USAID program. Development cooperation strategy – Ukraine]. Available at: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/document/stratehiya-spivpratsi-z-pytan-rozvytku-ukrayina> (accessed June 26, 2023).
12. Prohrama USAID [USAID program]. Available at: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (accessed June 26, 2023).
13. Resursnyj tsentr «Hurt» [Resource center «Gurt»]. Available at: <https://gurt.org.ua/> (accessed June 28, 2023).
14. Sbruiev M.H. (2015) Tekhnolohii hrantovoho suprovodu naukovo-doslidnykh proektiv v universytetakh SShA [Technologies of grant support of research projects in US universities]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiyni tekhnolohii: naukovy zhurnal*. Sumy: SumDPU im. A.S. Makarenka. No. 3 (47), p. 139–153.
15. Semenenko I.M., Klius Yu.I., Burko Ya.V., Lisakonova V.O. (2020) Hrantraiynh dlia rozvytku biznesu v umovakh postkonfliktnoi transformatsii. [Grantwriting for business development in the conditions of post-conflict transformation]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 2, pp. 82–86. (accessed June 30, 2023).
16. Strohal M.O. Blahodijnist i fandrejznh: zarubizhnyj dosvid [Charity and fundraising: foreign experience]. Available at: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura52/07.pdf (accessed June 29, 2023).
17. Kobzarev O. (2015) Fandrejznh: navchalnyj posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriadvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy [Fundraising: training manual for local self-government officials. Association of Cities of Ukraine]. Kyiv: TOV «PIDPRYEMSTVO «VI EN EJ», 84 p.
18. Tsentр rozvytku «ChAS ZMIN» [Development center «TIME OF CHANGE»]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/> (accessed June 25, 2023).
19. Cherniavska O.V., Sokolova A.M. (2015) Fandrajznh [Fundraising]: navch. posib. 2-e vyd., z dooprats. ta dopov. Kyiv: Alєрта, 272 p.
20. Find calls for proposals and tenders. Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (accessed June 26, 2023).
21. Monitorynh proektiv mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy. [Monitoring of international technical assistance projects]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 (accessed June 30, 2023).

УДК 005.642.5:331.053](477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-7>**Кравчук О.І.**

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>**Варіс І.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>**Ходаківська А.С.**

*здобувач вищої освіти
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7667-4146>**Kravchuk Oksana**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Varis Iryna

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Khodakivska Anna

*Higher Education Student
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

ПРОГРАМИ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В ОРГАНІЗАЦІЇ

WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS IN THE ORGANIZATION

АНОТАЦІЯ

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості в Україні загострюють проблеми досягнення балансу між роботою та особистим життям на організаційному та індивідуальному рівнях. Відсутність в компаніях ефективних програм забезпечення балансу між роботою та особистим життям спричиняє численні HR проблеми: плинність, вигорання, абсентеїзм, зниження лояльності та залученості персоналу, погіршення якості трудового життя тощо. Метою статті є аналіз теоретико-методичного підґрунтя розроблення та реалізації програм забезпечення балансу «робота-життя» в сучасній українській бізнесовій практиці. Для реалізації мети у статті: теоретично обґрунтовано сучасні підходи до розуміння сутності балансу між роботою та особистим життям, зокрема: систематизовано сучасні концепції та узагальнено теоретичні моделі балансу «робота-життя», проаналізовано підходи до визначення сутності програм забезпечення балансу «робота-життя»; систематизовано сучасне програмне забезпечення балансу «робота-життя»; виділено оптимальні для використання в сучасних умовах в Україні методи та інструменти формування програм балансу «робота-життя»; розроблено рекомендації щодо напрямів та способів їх використання в організаціях.

Ключові слова: баланс «робота-життя», велл-бінг менеджмент, управління добробутом персоналу, менеджмент робочого часу, програми балансу «робота-життя», програмне забезпечення балансу «робота-життя».

ANNOTATION

The spread of remote and hybrid employment in Ukraine exacerbates the problems of achieving a work-life balance at the organizational and individual levels. The lack of effective work-life balance programs in companies causes numerous HR problems such as turnover, burnout, absenteeism, decreased loyalty and involvement, deterioration of employees' work-life quality. The relevance of this research is confirmed by modern practices of well-being management and working time management, which shows that a significant part of the workforce in the labor market of Ukraine needs work-life balance programs. The article's purpose is to analyze the theoretical and methodological basis for the development and implementation of work-life balance programs in modern Ukrainian business practice. To realize the goal in the article: theoretically substantiated approaches to understanding the essence of balance between work and personal life; systematized modern concepts and generalized theoretical models of work-life balance; analyzed approaches to determining the essence of work-life balance programs; systematized modern work-life balance software; optimal methods and tools for the formation of work-life balance programs for use in modern conditions in Ukraine are highlighted; recommendations were developed regarding directions and methods of their use in organizations. In the conditions of digitization, the spread of remote and hybrid employment, the imbalance between work and personal life is deepening. Without the proper time management, information management, interruption

management, and stress management that is at the heart of work-life balance programs, tension and distraction create stress and overwhelm. It leads to a decrease in staff productivity, increased turnover, professional burnout, etc. Work-life balance programs are tools that help staff optimize time usage for work and personal tasks. These programs have different effects and should be differentiated depending on the individual needs of employees and the organization. Under these conditions, they contribute to the creation of more comfortable working conditions for employees, and the development of an organizational culture that supports a healthy balance between work and personal life. Such programs have become a necessity for companies wishing to retain talented employees and increase their efficiency. Examples of such practices can be very diverse and depend on the specific needs and capabilities of companies. Work-life balance is key to the health and happiness of employees, which in turn affects the success and prosperity of companies.

Key words: work-life balance, well-being management, personnel welfare management, working time management, work-life balance programs, work-life balance software.

Постановка проблеми. В умовах поширення дистанційної зайнятості в Україні питання досягнення балансу між роботою та особистим життям актуалізувалися як на рівні компанії так і на рівні працівників. Відсутність в компаніях ефективних програм забезпечення балансу між роботою та особистим життям спричиняє численні проблеми в HR ситуації: плинність, вигорання, абсентеїзм, зниження лояльності та залученості персоналу, погіршення якості трудового життя тощо. На індивідуально рівні для працівника порушення такого балансу може спричинити численні соціально-психологічні наслідки, проблеми в особистому житті та погіршення здоров'я. Необхідні гнучкі та інноваційні рішення, які підвищуватимуть продуктивність персоналу при високій якості трудового життя не здійснюючи негативного впливу на велл-бінг працівника, його фізичне та психологічне здоров'я, сім'ю та інші сторони особистого життя. Такі інструменти мають бути обґрунтованими і комплексний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська наукова спільнота все частіше звертає свою увагу до проблем досягнення балансу роботи та особистого життя. Так, теоретичні аспекти цього питання та можливості імплементації міжнародного досвіду в українські практики розглянули Іляш О.І. та Дунаєв В.В. [20], соціально психологічні впливи запровадження програм балансу роботи та особистого життя розглянула Ткалич М.Г. [2], інші аспекти забезпечення балансу висвітлені також у своїх працях Гуменна О.В., Гуменна А.А. та Воропай О.К. [19], Мостенська Т., Костюк О. та Калініченко Ю. [27], Василик А.В. та Великород Д.С. [1]. Також впливи балансу роботи та особистого життя на поведінку працівників розглядали Семан А.А. та ін. [4], зв'язок використання програм балансу «робота-життя» із задоволеністю роботою та продуктивністю працівників – Сузанто П. та ін. [30], особливості реалізації цих програм в під час пандемії коронавірусу – Демір А. та Будур Т. [12], Султана М. та Гупта С.Д. [29]. Також не варто забувати про

класичний науковий доробок в сфері балансу «робота-життя» таких вчених, як: Хохшильд А. [17], Льюїс С. [22], Коссек Е. [22; 23], Ламберт С.Дж. [23], Б. Харрінгтон [16], Дойч Р. [13], Фрідман С. [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте відсутній комплексний підхід, який би дозволив узагальнити теоретичне підґрунтя використання методичних підходів до розроблення та впровадження програм забезпечення балансу «робота-життя» і практику діяльності українських бізнес-організацій в сучасних умовах. Актуальність даного дослідження підтверджується сучасними практиками велл-бінг менеджменту та менеджменту робочого часу, які свідчать, що значна частина робочої сили на ринку праці України потребує програм балансу роботи та особистого життя. Тому питання теоретико-методичного обґрунтування формування та використання забезпечення оптимального використання сучасних прикладних інструментів забезпечення балансу робота-життя вимагають глибшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз теоретико-методичного підґрунтя розроблення та реалізації програм забезпечення балансу «робота-життя» в сучасній українській бізнесовій практиці. Для реалізації зазначеної мети потрібно: теоретично обґрунтувати сучасні підходи до розуміння сутності балансу між роботою та особистим життям; узагальнити та відібрати оптимальні для використання в сучасних умовах в Україні методи та інструменти формування програм балансу «робота-життя»; розробити рекомендації (дорожні карти) щодо їх використання в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція балансу «робота-життя» широко досліджується та обговорюється в останні десятиліття, зі зростаючим визнанням її важливості для індивідуального добробуту та організаційного успіху. Зі швидкими темпами технологічного прогресу та вимогами сучасної роботи прагнення до гармонійного балансу між професійним та особистим життям стає все складнішим завданням. Розвиток концепції балансу «робота-життя» зазнав значної еволюції, зародки якої сягають 1970-х та 80-х років, коли феміністичний рух привернув увагу до непропорційного поділу домашніх обов'язків між жінками та чоловіками. З тих пір ці концепції розширилася, охоплюючи робочий час, навантаження, вимоги до роботи та організаційну культуру тощо (табл. 1).

Концепція «робота-життя» вивчалася та досліджувалася різними експертами в галузях соціології, психології, менеджменту та економіки. Значний внесок у розуміння цієї багатомірної концепції зробили: Хохшильд А. [17], Льюїс С. [22] та інші. На нашу думку, їхня робота допомогла у розробці нових підходів до сприяння балансу між роботою та життям на робочому місці та за його межами, а також стратегій під-

Таблиця 1

Історія розвитку концепції балансу «робота-життя»

| Період часу | Ключові характеристики |
|--------------------------|--|
| Кінець 19 століття | Поняття балансу між роботою та життям починає зароджуватися в результаті промислової революції та зростаючої кількості людей, які працюють довгі години на заводах. Термін «перевтома» вперше використовується для опису ситуації. |
| 1940-1960 роки | «Жіночий рух» призводить до збільшення участі жінок у робочій силі, підвищення обізнаності про конфлікти між роботою та сімейним життям. Цей період також знаменує початок суспільного зсуву в бік більшого балансу між роботою та життям, оскільки все більше жінок починають працювати поза домом. |
| 1970-1980 роки | Термін «work-life balance» вперше використовується для опису необхідності кращого балансу між роботою та життям. Ідея балансу між роботою та життям починає набирати обертів і стає популярною концепцією. У цей період роботодавці починають пропонувати гнучкі умови роботи, такі як робота за сумісництвом та дистанційна робота, для виконання особистих обов'язків працівників. |
| 1990-2000 роки | Зростання технологій і зв'язок 24/7 призводить до стирання кордонів між роботою і життям. У цей період також спостерігається збільшення кількості сімей з подвійною кар'єрою, а також зростаюча стурбованість з приводу впливу роботи на особисте здоров'я і добробуту. |
| 2000 р. - теперішній час | Концепція балансу «робота-життя» продовжує розвиватися. Компанії більше визнають важливість балансу між роботою та життям для добробуту та продуктивності працівників, і пропонують гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота, гнучкий графік та оплачувана відпустка, щоб допомогти працівникам підтримувати кращий баланс. Фокус на балансі між роботою та життям розширився, включивши корпоративну соціальну відповідальність, оскільки компанії прагнуть збалансувати потреби працівників зі обов'язком перед суспільством. |

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [22]

тримки окремих осіб та організацій у збалансуванні їхніх конкуруючих вимог. В останнє десятиліття (2010–2021) вивчення балансу між роботою та життям продовжувало розвиватися та розширюватися (табл. 2).

В останні роки тема балансу роботи та особистого життя набула значної уваги і в Україні, оскільки організації прагнуть створити сприятливі робочі середовища, що сприяють добробуту та залученню персоналу. В результаті з'явилася зростаюча кількість наукових праць, які вивчають унікальні культурні та змістовні фактори, що впливають на баланс між роботою та життям (табл. 3).

Ці та інші дослідники в Україні працюють над розширенням нашого розуміння балансу «робота-особисте життя» в українському контексті, досліджуючи унікальні виклики та можливості, що стоять перед українськими працівниками та організаціями. Їхня робота сприяє розробці політик, практик та програм, спрямованих на покращення балансу «життя-робота», підвищення добробуту працівників та організацій в Україні.

Незважаючи на те, що поняття балансу «робота-життя» є предметом широкого вивчення та розгляду в останні роки, сьогодні в літературі немає однозначного або, принаймні, загальноприйнятого визначення поняття балансу «робота-особисте життя» (рис. 1).

Ці визначення відображають загальну тему важливості збалансування вимог оплачуваної роботи з вимогами інших аспектів життя, таких як особисте життя, обов'язки по догляду, дозвілля та особистісний розвиток. Основна увага приділяється пошуку розподілу часу та енергії, який дозволяє працівникам розподіляти їх відповідну кількість на різні сфери свого життя, щоб досягти задоволеності працею та добробуту.

На нашу думку зв'язок між роботою та особистим життям людини, а також ступінь, до якої вони здатні ефективно збалансувати свої конкуруючі вимоги. Це широко визнано критичною проблемою для окремих осіб, організацій та суспільства в цілому, враховуючи зростаючий тиск та очікування, що чиниться на окремих людей як у особистому, так і в професійному житті.

Таблиця 2

Ключові міжнародні дослідження балансу «життя-робота»

| Дослідник | Основні результати |
|----------------------|--|
| Коссек Е.Е. [22; 23] | Дослідила передумови та наслідки конфліктів між роботою та сім'єю, а також роль практики та політики людських ресурсів у сприянні балансу «життя-робота» |
| Харрінгтон Б. [16] | Описав зміну ролей чоловіків та жінок на робочому місці і вплив якісного та неякісного балансу «життя-робота» на працівників-чоловіків і їх сім'ї. |
| Дойч Р. [13] | Дослідила вплив політики балансу «життя-робота» на кар'єрне зростання жінок та роль статі у його формуванні. |
| Фрідман С. [15] | Описав інтеграцію роботи та особистого життя та вплив балансу «життя-робота» на добробут та продуктивність. |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Ключові українські дослідження балансу «життя-робота»

| Дослідник | Ключові результати досліджень |
|---|---|
| Мостенська Т., Костюк О., Калініченко Ю. [27] | Розглянуто концепцію «work-life balance» між чоловіками та жінками в Україні, включаючи способи, якими гендер впливає на баланс між роботою та життям. Описано негативні наслідки дисбалансу між роботою та життям для добробуту працівників; досліджує, як культурні та суспільні чинники, такі як гендерні норми та сімейні очікування, впливають на баланс між роботою та життям в Україні; розроблено рекомендації щодо покращення цього балансу. |
| Ткалич М. [2] | Розроблено та валідизовано опитувальник для вимірювання балансу між роботою та особистим життям у персоналу організації. Описано процес створення опитувальника та проведення експериментального дослідження, яке підтвердило його достовірність та ефективність у вимірюванні балансу роботи та життя. |
| Василик А. [1] | Робота охоплює актуальні виклики, з якими стикаються організації у сучасних умовах, та пропонує концептуальні рішення з метою забезпечення збалансованого підходу до управління персоналом. |

Джерело: розроблено авторами

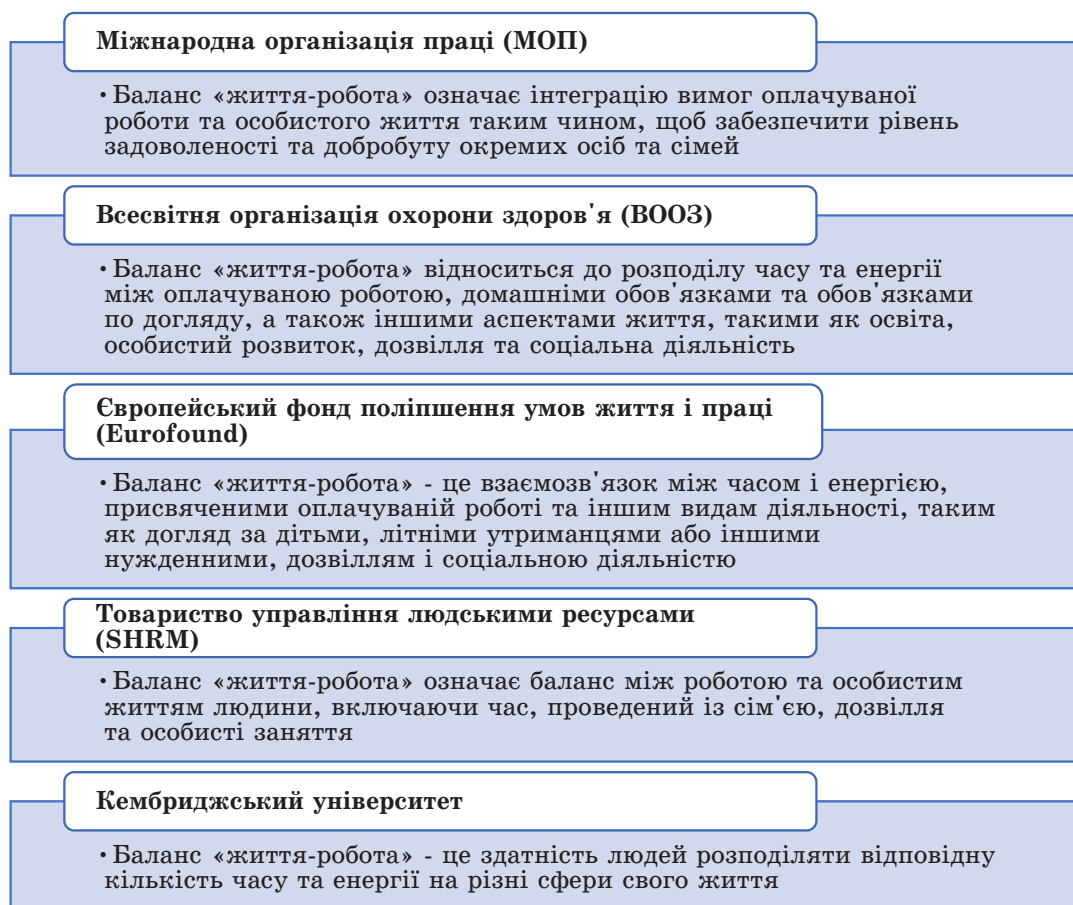


Рис. 1. Аналіз підходів до визначення поняття балансу «робота-життя»

Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 21; 24; 31]

Однак конкретний баланс, якого прагнуть індивіди і сім'ї, може відрізнятися, в залежності від їх особистих і культурних факторів, а також їх життєвого етапу і обов'язків.

Тому, серед основних складових балансу між роботою та життям можна виділити: баланс часу, що відноситься до розподілу часу між оплачуваною роботою та іншими аспектами життя, такими як особисте життя, обов'язки по догляду та дозвілля; енергетичний баланс, який відноситься до розподілу фізичної, емоційної та психологічної енергії між оплачуваною роботою

та іншими аспектами життя; рольовий баланс, який означає баланс між різними ролями, які відіграють особи, такими як працівник, чоловік/дружина, батько та член громади; втручання в роботу та життя: відноситься до впливу роботи на особисте життя людини, і навпаки.

Баланс «робота-особисте життя» був предметом широкого дослідження та аналізу, що призвело до розробки різних моделей та теорій (рис. 2).

Ці моделі забезпечують основу для вивчення складних взаємозв'язків між роботою та

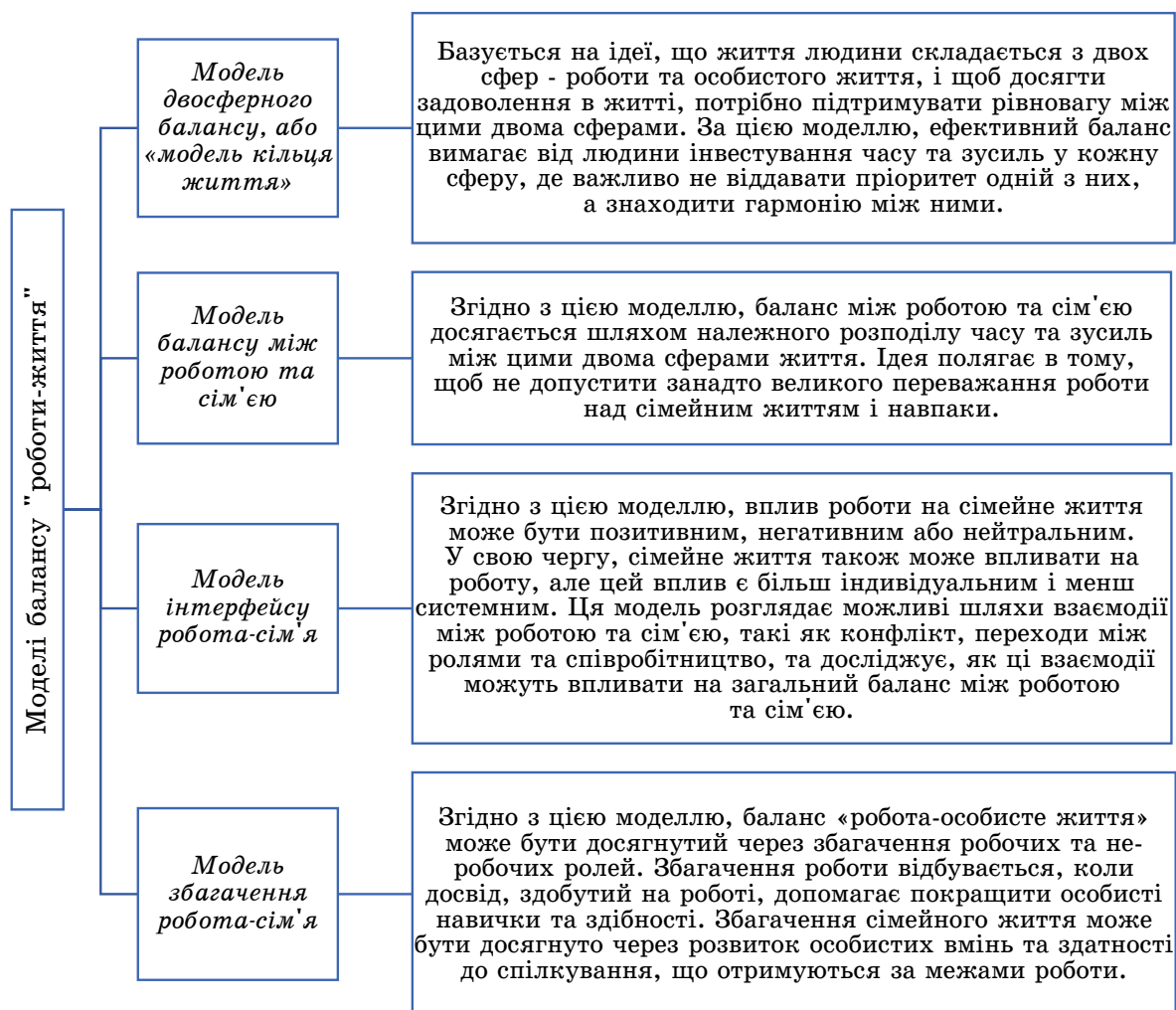


Рис. 2. Теоретичні моделі балансу «робота-життя»

Джерело: складено авторами на основі [3; 9]

життям, а також стратегій та втручання, які можуть бути використані для підтримки балансу. На даний момент питання балансу «робота-особисте життя» є особливо актуальним для всіх держав у зв'язку з різноманітними викликами та загрозами, що сталися, зокрема після російської агресії щодо України. Європейська комісія та інші органи Європейського Союзу регулярно проводять різні дослідження та збирають актуальні дані про стан балансу «робота-особисте життя» у країнах-членах, для покращення законодавчих норм та створення нових програм підтримки. Одним з найвідоміших досліджень є Європейське дослідження якості життя (European Quality of Life Survey) [30]. У рамках цього дослідження проводиться опитування жителів країн-членів ЄС про їхнє задоволення життям, здоров'ям, роботою, відносинами, а також про їхні перспективи на майбутнє. Аналіз дає можливість зробити висновки, що рівень задоволеності життям серед 27 країн-членів ЄС значно відрізняються: середні оцінки за шкалою від 1 до 10, коливаються від 4,7 у Грузії до 6,9 у Данії. Результати цього опитування підтверджують, що багато

респондентів, особливо молодих людей, висловлюють почуття соціальної ізоляції, низький рівень задоволеності життям і сильні страхи щодо свого фінансового становища та роботи. Дослідження демонструє незадоволеність опитуваних основними державними послугами, такими як охорона здоров'я та освіта, а також фінансову крихкість і неоптимальний баланс між роботою та особистим життям. Здоров'я та психічне благополуччя також викликають серйозне занепокоєння в усіх країнах. На нашу думку, такі висновки підкреслюють необхідність рішучих заходів для запобігання бездомності сімей, покращення дитячих закладів і доступу до якісних медичних послуг, включаючи психіатричну допомогу.

Баланс «робота-життя» – це динамічне і багатогранне поняття, яке формується безліччю індивідуальних і ситуативних факторів. Воно охоплює взаємодію між оплачуваною роботою, сім'єю та особистим життям, а також компроміси, які люди роблять, щоб досягти гармонійного балансу між ними. Концепція балансу «життя-робота» є критичною проблемою, яка відображає зміну ставлення до роботи та від-

починку та вплив технологічних та соціальних змін. За допомогою історичного аналізу балансу між роботою та життям можна зрозуміти розвиток концепції та ключові теорії та моделі, які були розроблені для її підтримки.

Програми забезпечення балансу роботи та життя працівників стали невід'ємною складовою стратегії менеджменту персоналу для більшості організацій. Сучасна реальність, з її високою конкуренцією та швидкими змінами, ставить перед компаніями завдання повернути та утримати найкращих працівників. Для досягнення цих цілей, необхідно забезпечити працівникам здорове та комфортне робоче середовище, що відповідає їх потребам та життєвим обставинам. Забезпечення балансу між роботою та життям актуалізувалось під час пандемії COVID-19 та війни, коли більшість компаній перейшла на режим роботи з дому. Це призвело до збільшення стресу та навантаження на працівників, які поєднували домашні обов'язки з роботою. У такій ситуації програми забезпечення балансу роботи та особистого життя стали важливим інструментом підтримки працівників та забезпечення їхньої продуктивності. Зважаючи на те, що поняття програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників є багатограним та комплексним, дослідники та експерти дають різні визначення цього поняття (рис. 3).

Всі підходи підкреслюють комплексний характер програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, що охоплюють різні ініціативи та послуги, спрямовані на забезпечення ефективного вирішення проблем, що виникають при поєднанні роботи та особистого життя. Організації можуть використовувати різні види програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, щоб забезпечити здоров'я, благополуччя та ефективність персоналу. На нашу думку, програми забезпечення балансу роботи-особистого життя працівників – це комплекс інструментів та стратегій, які допомагають підтримувати здоров'я та благополуччя працівників, підвищувати ефективність їх роботи та забезпечувати баланс між професійними та особистими потребами. Вони можуть включати різні ініціативи, наприклад, гнучкий графік роботи, медичну підтримку, пільги зі страхування здоров'я та інші заходи, спрямовані на поліпшення робочих та особистих умов працівників.

Основна мета програм забезпечення балансу «робота-життя» полягає у підвищенні ефективності роботи та зменшенні втоми, яка може виникнути від перевантаження та недостатнього відпочинку. Згідно з опитуванням FlexJobs [18], 97% працівників, які користуються програмами для управління часом, відчувають більшу продуктивність та впевненість у влас-

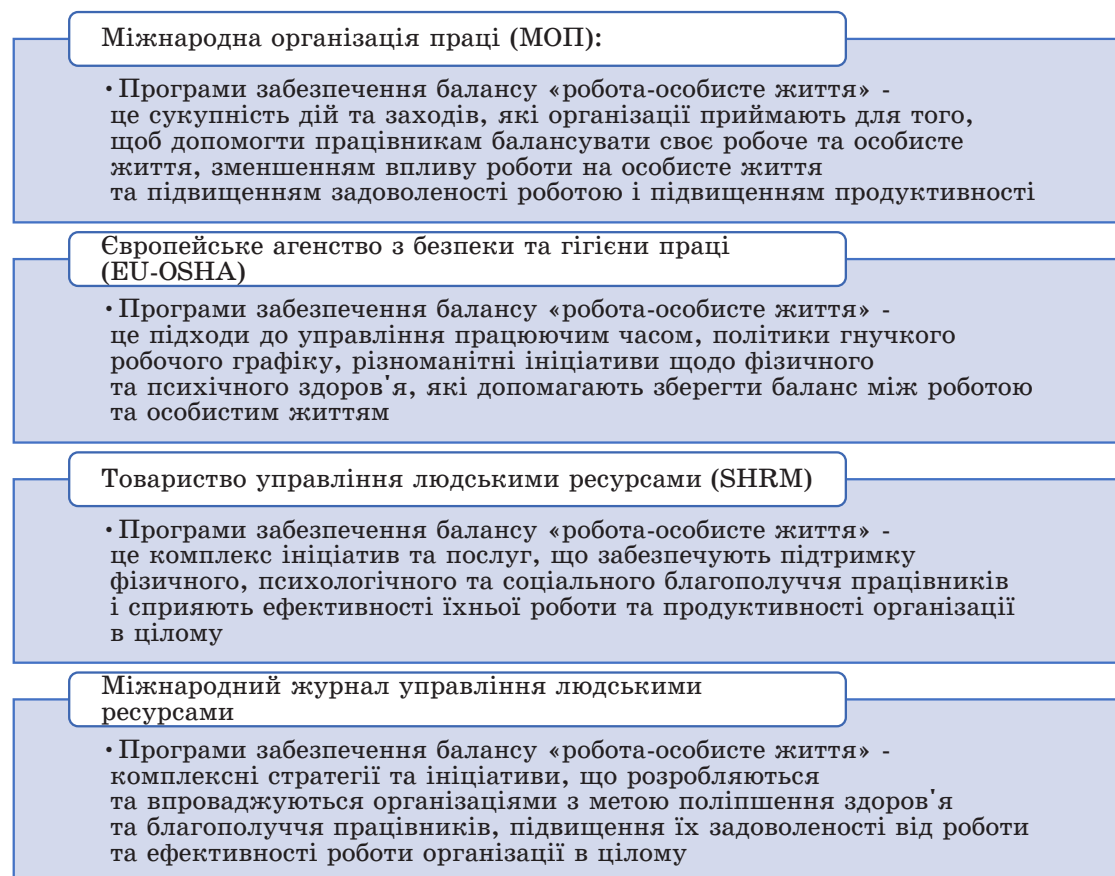


Рис. 3. Аналіз підходів до визначення сутності програм забезпечення балансу «робота-життя»

Джерело: складено авторами на основі [5; 10; 21; 28]

них здібностях, а 96% з них відчувають кращий баланс між роботою та особистим життям.

Формування програм балансу робота-життя є складним і мінливим процесом, який залежить від багатьох факторів, таких як галузь діяльності, розмір організації, культура компанії та потреби працівників. Принципи формування програм балансу робота-життя є важливою складовою успішного здійснення стратегії організації і мають на меті забезпечити рівномірний баланс між роботою та особистим життям працівників, покращити їхню продуктивність та знизити ризик виникнення стресу та вигорання на роботі. Згідно з SHRM, до них відносяться: інтегрований підхід, індивідуальний підхід, постійний моніторинг та оцінювання, інтеграція балансу робота-життя в корпоративну культуру [26]. Згідно з Ткалич М., для ефективного формування програм балансу «робота-життя» необхідно використовувати різні способи та методи, зокрема: 1) створення гнучких графіків роботи, які дають працівникам можливість працювати за своїм графіком, що відповідає їхнім потребам; вони можуть включати гнучкий робочий день, дистанційну роботу, гібридну модель та інші варіанти; 2) надання працівникам можливості брати відпустки та відпочивати в зручний для них час, що може включати гнучкі графіки відпусток, довільний вибір днів відпочинку, можливість брати відпустки по частинах тощо; 3) надання працівникам можливості отримувати допомогу у догляді за дітьми та членами сім'ї, яке може включати фінансову підтримку для найму нянь, доступ до дитячих садків та шкіл, можливість працювати з дому, щоб забезпечити догляд за дітьми; 4) надання працівникам можливості отримувати фізичну та психологічну допомогу для підтримки їхнього здоров'я та добробуту, що може включати доступ до фітнес-центрів, занять йогою та медитацією, програм здорового харчування, допомогу в управлінні стресом та інші програми допомоги в забезпеченні здорового способу життя; 5) створення культури робочого середовища, що підтримує баланс роботи та особистого життя [1]. Організації можуть використовувати й інші методи, такі як навчальні програми, які допомагають працівникам управляти своїм часом та стресом, створення зручних просторів для відпочинку та релаксації на робочому місці, а також надання можливостей для соціального спілкування та формування спільнот в організації. Крім того, ефективні програми балансу робота-життя передбачають взаємодію між працівниками та організацією, де працівники можуть вносити пропозиції щодо їх впровадження. Важливо забезпечити адекватне фінансування зазначених програм та моніторинг їхньої ефективності для забезпечення їхньої успішності та користі для організації та працівників.

Сучасні практики формування програм балансу робота-життя стали дедалі більш розвиненими, оскільки компанії все більше розу-

міють, що задоволені та здорові працівники є основою успіху організації. Особливо після пандемії COVID-19, коли значна частина працівників почала працювати з дому, програми балансу робота-життя стали ще важливішими для забезпечення ефективної роботи та підтримки добробуту працівників. Однією з популярних практик є гнучкий графік роботи, що означає, що працівник може вибирати години своєї роботи, що відповідають його потребам та особистому життю. Так, компанія Dropbox пропонує працівникам неформальний підхід до годин роботи та дозволяє працювати з дому в будь-який зручний час [14]. Іншою практикою є підтримка батьківства, за якої компанії можуть надавати додаткові відпустки для батьків, дозволяють працювати з дому під час догляду за дітьми або надавати послуги дитячого садка на місці роботи, наприклад, компанія Patagonia надає своїм працівникам 16 тижнів відпустки для батьківства, незалежно від статі [11]. Ще однією практикою є підтримка фізичного та психологічного здоров'я, яка може включати заняття спортом, йогога-класи, медитаційні сесії та інші заходи. Компанія REI заохочує персонал проводити час на вулиці, пропонуючи два додаткові вихідні на рік, які називаються *Yay Days*, для активності на природі [25]. Крім того, деякі компанії створюють спеціальні програми для підтримки балансу роботи-життя своїх працівників. Наприклад, компанія Johnson & Johnson запустила програму "Ваше життя", яка надає ресурси та інструменти для працівників, що допомагають забезпечити баланс між роботою та особистим життям [6]. В цілому, програми балансу між роботою та особистим життям використовують два основні підходи – політику, яка надає працівникам більшу гнучкість щодо графіків і місця розташування, і програми самоконтролю, які зменшують стрес і підвищують ефективність роботи та задоволеність на роботі та поза нею. Тому можна виділити такі типи програм балансу між роботою та життям: програми гнучкості, програми самоменеджменту та тайм-менеджменту.

Намагання поєднати робочі та життєві обов'язки створюють для працівників дефіцит часу, який може допомогти зменшити гнучка політика. Програми дають працівникам можливість краще орієнтуватися в обох сферах за допомогою коригування графіків і офісів; краще керувати робочим навантаженням і домашніми обов'язками, коли вони мають можливість скоригувати власний графік, щоб забрати дитину раніше зі школи або працювати вдома кілька днів на тиждень. Віддалені працівники насправді працюють більше годин з дому, але брак часу не такий інтенсивний, оскільки вони можуть краще пристосуватися до свого життя. Це підвищує задоволеність роботою та життям, що є однією з причин, чому більшість компаній пропонують ті чи інші варіанти гнучкого графіка для працівників. Задоволені працівники

залучені. Тому, узагальнюючи гнучкі ініціативи балансу між роботою та особистим життям, можна зробити висновки, що вони мають включати: гнучкий час – це популярний варіант серед батьків; деякі працівники можуть почати працювати пізніше, щоб відвести дітей до школи, або раніше, щоб забрати їх після уроків, подивитися виступ класу, або працівники можуть просто захотіти уникнути годин пік; віддалена робота – у цифровому світі все більше організацій з різною частотою звертаються до дистанційної роботи з дому; він ідеально підходить для компаній, чії команди розкидані по всій країні чи світі, для людей, які довго їздять на роботу, і є сигналом довіри до працівників; стислий робочий тиждень – деякі організації пропонують своїм працівникам можливість виконати відведену їм роботу за коротший проміжок часу; стандартна програма дозволяє працівникам, які працюють 35–40 год на тиждень, працювати по 10 год протягом чотирьох днів на тиждень замість восьмигодинного робочого дня протягом п'яти днів; додатковий вихідний

дуже допомагає налагодити життєвий баланс; скорочений робочий тиждень – цей гнучкий варіант дозволяє працівникам працювати за скороченим графіком, але все одно отримувати переваги, і особливо корисний для молодих батьків; розподіл роботи – у цій програмі дві години краще, ніж одна; працівники, які хотіли б працювати менше, але робота вимагає 40 або більше годин на тиждень, можуть розділити роботу з іншою особою, кожен з них працює по 20 год, поки посада повністю укомплектована; батьки з маленькими дітьми в першу чергу підходять для такого підходу.

Залежно від контексту можна визначити різні види програмного забезпечення балансу робота-особисте життя (рис. 4).

Рекомендації щодо способів покращення балансу між роботою та життям мають включати основні способи, за допомогою яких програма покращує баланс між роботою та особистим життям і підвищує задоволення від роботи (табл. 4). Сучасні програми балансу між роботою та особистим життям дають працівникам

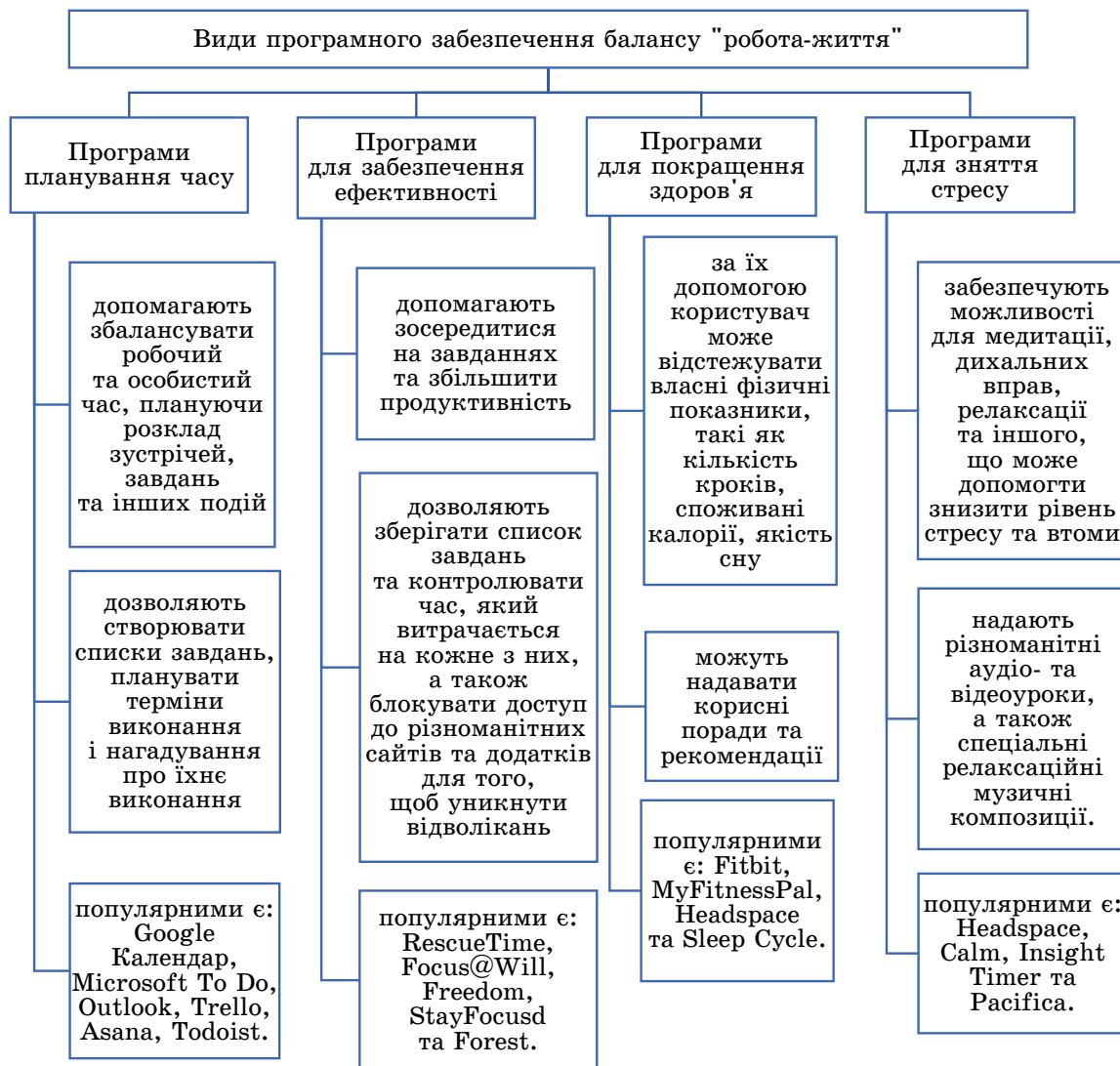


Рис. 4. Види програмного забезпечення балансу «робота- життя»

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Напрями та способи використання програм балансу «робота-життя»

| Напря́м | Способи використання програм балансу «робота-життя» |
|---|--|
| 1. Проведення дослідження балансу між роботою та життям | Правильне опитування балансу між роботою та особистим життям може виявити проблеми, що викликають конфлікти між роботою та особистим життям, і визначити сфери, які потребують покращення. |
| 2. Управління вимогами, тиском і темпом | Стрес підриває увагу та підриває інтелект, що призводить до помилок, конфліктів з іншими та кризового настрою, не кажучи вже про прогули, рахунки за лікування та втрату найкращих талантів. |
| 3. Встановлення меж необмеженого світу | Стримування інформаційного перевантаження та механічного імпульсу допомагає відновити порядок у робочому навантаженні та покращити життя поза роботою. |
| 4. Розвиток та покращення навичок управління часом | Відокремлення термінових завдань від нетермінових і визначення пріоритетів є ключовим фактором для нормального пульсу та ефективного робочого процесу. |
| 5. Удосконалення оцінки часу та управління дедлайнами | Працівники можуть уникнути пропущених термінів і стресу, який виникає з ними, коли вони знають, скільки часу займає кожне з їхніх завдань, і переконуються, що їхня пропускна здатність може з цим впоратися. |
| 6. Контроль надлишку електронної пошти та інформації | Кожен електронний лист призводить до шести електронних листів, три відправляються і три повертаються, оскільки ніхто не знає, коли розмова закінчиться. Працівники можуть контролювати перевантаження електронною поштою за допомогою стратегій перевантаження інформацією, перевічених наукою. |
| 7. Скорочення переривань | Відсутність контролю імпульсів і кризове мислення призводять до надмірних перерв. Переривання підриває робочу пам'ять, потроєє ризик помилок і змушує все, що ви робите, здаватись складнішим, ніж воно є. Коли працівники скорочують перерви, підвищується продуктивність і задоволення від роботи. |
| 8. Управління самопризначенням багатозадачності | Працівники не можуть виконувати два розумових завдання одночасно. Коли вони отримують контроль над цією звичкою, вони розвивають увагу та зменшують помилки та навантаження на нейрони мозку, які не створені для виконання двох когнітивних завдань одночасно |
| 9. Підвищення саморегуляції та контролю імпульсів | Перерви та стрес підривають контроль імпульсів і дисципліну, щоб не витримувати завдання. Працівники можуть відновити силу волі, використовуючи ресурси саморегуляції та уваги |
| 10. Перезаряджайте розум та тіло | Працівники мають мати можливості переключити розум та розмітисся протягом дня, після роботи та у вільний час |
| 11. Організація вдома та в сім'ї | Працівники можуть виділяти більше часу для дітей, партнерів і домашніх улюбленців, коли вони планують організувати роботу по дому, догляд за дітьми та провести час один з одним |
| 12. Організація відпочинку протягом доби, контроль тривалості сну | Один із найкращих способів покращити увагу – більше спати. Завдяки новітнім науковим досягненням ми вивчаємо найкращі та найгірші стратегії для отримання достатньої кількості очей, щоб привернути повну увагу до поставлених завдань |
| 13. Використання планування в календарі | Потрібно допомагати працівникам визначати вільні місця та заняття, якими вони можуть зайнятися. Вони також вивчають різницю між роботою та життєвими навичками, щоб записати в календар найприємніше життя. |
| 14. Вимірювання поліпшення балансу, роботу та життя | Після завершення програми кожної програми балансу працівники мають мати можливість виконати програму подальшої підтримки та опитування, щоб кількісно оцінити переваги програми |

навички активного самоконтролю, які дозволяють їм вносити критичні зміни в те, як вони виконують свої завдання та як вони організують життя поза роботою, щоб зменшити стрес і максимізувати увагу та залучення.

Висновок з проведеного дослідження. Сучасні людино-орієнтовані організації створюють стійкий баланс між роботою та особистим життям, надаючи працівникам інструменти для розумнішого та активнішого самоконтролю. Вони отримують стратегії управління вимогами, реакціями, розумом і вузькими місцями, а також запобігають скороченню концентрації уваги. Наука говорить нам, що увага є головним інструментом продуктивності, головним інструментом життя та головним інструментом

щастя. Чим більше щастя, тим менше стресу, тим більше працівники залучені у виконання завдань та задоволені роботою. В умовах цифровізації, поширення дистанційної та гібридної зайнятості поглиблюється дисбаланс між роботою та особистим життям. Без належного менеджменту робочого часу, управління інформацією, управління перервами та управління стресом, які є основою програм забезпечення балансу «робота-життя», напруга та відволікання спричиняють стрес і перевантажують. Це призводить до зниження продуктивності персоналу, збільшення плинності, професійного вигоряння тощо. Програми забезпечення балансу «робота-життя» є інструментами, які допомагають персоналу оптимізувати викорис-

тання часу для виконання робочих та особистих завдань. Ці програми мають різну ефективність та мають бути диференційовані залежно індивідуальних потреб працівників та організації. За цих умов вони сприяють створенню комфортніших умов роботи для працівників, розвиткові організаційної культури, яка підтримує здоровий баланс між роботою та особистим життям. Такі програми стали необхідністю для компаній, що бажають зберегти талановитих працівників та підвищити їх ефективність. Приклади таких практик можуть бути дуже різноманітними та залежать від конкретних потреб та можливостей компаній. Баланс роботи та особистого життя є ключем до здоров'я та щастя працівників, а це, в свою чергу, впливає на успіх і процвітання компаній.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Призовський економічний вісник*. 2019. Т. 3, № 14. С. 328–336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
2. Ткалич М. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. *Організаційна психологія Економічна психологія*. 2021. Т. 4, № 24. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.10>
3. Sarwar F. et al. A job demand–resource model of satisfaction with work–family balance among academic faculty: mediating roles of psychological capital, work-to-family conflict, and enrichment. *SAGE open*. 2021. Vol. 11. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
4. Seman A.A. et al. Assessing the effect of work-life balance initiatives on organizational citizenship behaviour. *Marketing and management of innovations*. 2022. Vol. 13. No. 4. P. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>
5. Bardoel E.A. Work–life management tensions in multinational enterprises (MNEs). *The international journal of human resource management*. 2015. Vol. 27. No. 15. P. 1681–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089>
6. Bartz A. This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. URL: <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
7. Brower T. How the term 'work-life balance' is changing for the youngest group of workers. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx>
8. Cambridge University Press. Work-life balance. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
9. Cohen S.G. Impossible organizations: self-management and organizational reproduction. yohanan stryjan. *Journal of organizational behavior*. 1994. Vol. 15. No. 2. P. 185–187. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150207>
10. Davies R. Work-life balance: measures to help reconcile work, private and family life. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI\(2013\)130549](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI(2013)130549)
11. 2023 global human capital trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
12. Demir A., Budur T. Work–life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: a case study among university academic staff. *Journal of applied research in higher education*. 2022. Vol. 15. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2021-0287>
13. Deutsch R. Work-life policies and women's career development. 2018. 257 p.
14. Як ситуація з роботою змінюється на краще. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay>
15. Friedman S.D. Leading the life you want: skills for integrating work and life. 2014. 256 p.
16. Harrington B., Ladge J.J. Work–Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational dynamics*. 2009. Vol. 38. No. 2. P. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>
17. Hochschild A.R. The second shift: working families and the revolution at home. New York : Penguin Books, 2012. 352 p.
18. Howington J. Work-Life balance or better pay? Two-thirds choose balance. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance/>
19. Humenna O., Humenna A., Voropai O. Balance of career and personal life (on the example of higher education employees). *Scientific papers naukma. economics*. 2020. Vol. 5. No. 1. P. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.41-47>
20. Iliash O., Dunaiev V. The problem of labor-life balance: the comparative experience of the Republic of Korea and Ukraine. *State and regions. Series: economics and business*. 2022. No. 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
21. Work-life balance. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>
22. Kossek E.E., Lewis S., Hammer L.B. Work–life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*. 2010. Vol. 63. No. 1. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
23. Lambert S.J., Kossek E.E. Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives. Taylor & Francis Group, 2004. 572 p.
24. Eurofound et al. Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. Publications Office of the European Union, 2023. 35 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/442725>
25. 15 цікавих бонусів, які пропонують компанії своїм працівникам. URL: <https://www.management.com.ua/notes/15-employee-benefits-perks.html>
26. Maxwell G. Case study series on work-life balance in large organizations. Alexandria : Society for Human Resource Management, 2008. 25 p. URL: https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf
27. Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*. 2020. Vol. 5. No. 2. P. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23>
28. Managing employee assistance programs. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprograms.aspx>
29. Sultana M., Gupta S.D. Work -life balance of women professionals: impact and implications. *International journal of services and operations management*. 2020. Vol. 1. No. 1. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijssom.2020.10028531>

30. Susanto P. et al. Work-Life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
31. World Health Organization, Burton J. WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. Geneva : World Health Organization, 2010. 93 p. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

REFERENCES:

1. Vasylyk A.V., Velykorod D.S. (2019) Dosvid i perspektyvy vprovadzhennia prohram balansu «robota – osobyste zhyttia» v orhanizatsiiakh. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 3, no. 14, pp. 328–336. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
2. Tkalic M. (2021) Work-life balance programs as social and psychological support for personnel in organizations. *Organizational psychology Economic psychology*, t. 4, no. 24, pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.10>
3. Sarwar F. et al. (2021) A job demand–resource model of satisfaction with work–family balance among academic faculty: mediating roles of psychological capital, work-to-family conflict, and enrichment. *SAGE open*, vol. 11, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
4. Seman A.A. et al. (2022) Assessing the effect of work-life balance initiatives on organizational citizenship behaviour. *Marketing and management of innovations*, vol. 13, no. 4, pp. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>
5. Bardoel E.A. (2015) Work–life management tensions in multinational enterprises (MNEs). *The international journal of human resource management*, vol. 27, no. 15, pp. 1681–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089>
6. Bartz A. This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. Available at: <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
7. Brower T. How the term ‘work-life balance’ is changing for the youngest group of workers. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx>
8. Cambridge University Press. Work-life balance. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
9. Cohen S.G. (1994) Impossible organizations: self-management and organizational reproduction. yohanan stryjan. *Journal of organizational behavior*, vol. 15, no. 2, pp. 185–187. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150207>
10. Davies R. Work-life balance: measures to help reconcile work, private and family life. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI\(2013\)130549](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI(2013)130549)
11. 2023 global human capital trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
12. Demir A., Budur T. (2022) Work–life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: a case study among university academic staff. *Journal of applied research in higher education*, vol. 15, issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2021-0287>
13. Deutsch R. (2018) Work-life policies and women's career development. 257 p.
14. Yak sytuatsiia z robotoiu zminiuietsia na krashche. Available at: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay>
15. Friedman S.D. (2014) Leading the life you want: skills for integrating work and life. 256 p.
16. Harrington B., Ladge J.J. (2009) Work–Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational dynamics*, vol. 38, no. 2, p. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>
17. Hochschild A.R. (2012) The second shift: working families and the revolution at home. New York: Penguin Books, 352 p.
18. Howington J. Work-Life balance or better pay? Two-thirds choose balance. Available at: <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance>
19. Humenna O., Humenna A., Voropai O. (2020) Balance of career and personal life (on the example of higher education employees). *Scientific papers naukma. economics*, vol. 5, no. 1, pp. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.41-47>
20. Iliash O., Dunaiev V. (2022) The problem of labor-life balance: the comparative experience of the Republic of Korea and Ukraine. *State and regions. Series: economics and business*, no. 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
21. Work-life balance. Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>
22. Kossek E.E., Lewis S., Hammer L.B. (2010) Work–life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*, vol. 63, no. 1, pp. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
23. Lambert S.J., Kossek E.E. (2004) Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives. Taylor & Francis Group, 572 p.
24. Eurofound et al. (2023) Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. Publications Office of the European Union, 35 p. Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/442725>
25. 15 tsikavykh bonusiv, yaki proponuiut kompanii svoim pratsivnykam. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/15-employee-benefits-perks.html>
26. Maxwell G. (2008) Case study series on work-life balance in large organizations. Alexandria: Society for Human Resource Management, 25 p. Available at: https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf
27. Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. (2020) The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*, vol. 5, no. 2, pp. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23>
28. Managing employee assistance programs. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprograms.aspx>
29. Sultana M., Gupta S.D. (2020) Work -life balance of women professionals: impact and implications. *International journal of services and operations management*, vol. 1, no. 1, p. 1. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijssom.2020.10028531>
30. Susanto P. et al. (2022) Work-Life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
31. World Health Organization, Burton J. (2010) WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. Geneva: World Health Organization, 93 p. Available at: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.152

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-8>**Клюс Ю.І.**

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля*

Бодня І.О.

*аспірант
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля*

Klius Yuliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Accounting and Taxation
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

Bodnia Ivan

*Postgraduate Student
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено перспективи трансформації інституційного середовища для забезпечення конкурентоспроможності регіону. Цифрова економіка розглядається як засіб активізації економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому. Зроблено висновок, що на національному рівні важливе прийняття та зміцнення відповідних інституційних засад цифровізації. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю в регіоні розглянуто як систему взаємозалежних елементів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей інноваційного розвитку в умовах забезпечення конкурентоспроможності регіону. Він представлений сукупністю організаційних та економічних методів, способів, інструментів впливу на інноваційну діяльність у регіоні, заснованих на системному підході до широкомасштабного впровадження цифрових технологій у процеси регіонального управління та технологічні процеси високотехнологічних та наукомістких підприємств регіону з метою підвищення конкурентоспроможності регіонального бізнесу та масового використання цифрових технологій. Інституційна трансформація розглядається в роботі не просто як деяка зміна, а як перетворення, що стосується сутнісної якості інституту. Створення нового інституту в конкретних соціально-економічних умовах розглядається у вигляді багаторівневого процесу, на вищому рівні якого зачіпаються як свідомі ментальні процеси, так і особисте, колективне несвідоме, внаслідок настання певних подій формуються інформаційні імпульси, що відображають потребу значної частини суспільства в деякому інституті. Запропонована модель трансформації регіонального інституційного середовища містить такий специфічний механізм, як механізм конвергенції, застосування якого на практиці дозволить забезпечити зниження міжрегіональної та внутрішньорегіональної нерівності через механізми стимулювання технологічного прогресу, здійснення заходів щодо розвитку інноваційної інфра-

структури в регіоні тощо. Зроблено висновок про те, що при стратегічній орієнтації на згладжування міжрегіональних диспропорцій та вирівнювання можливостей доступу до цифрових активів міжрегіональні та міждержавні цифрові відмінності можуть бути компенсовані за рахунок ефективних інституційних заходів, які вживаються органами державного, у тому числі регіонального управління.

Ключові слова: інституційне середовище, конкурентоспроможність регіону, трансформація, стратегічний розвиток, промислове підприємство.

ANNOTATION

The article explores the prospects for transforming the institutional environment to ensure the competitiveness of the region. The digital economy is seen as a means of enhancing economic growth and increasing the competitiveness of regions and the country as a whole. It is concluded that at the national level it is important to adopt and strengthen the relevant institutional framework for digitalization. The organizational and economic mechanism for managing innovation activity in the region is considered as a system of interrelated elements that ensure the achievement of the goals of innovative development in the context of digitalization of the region's economy. It is presented in the work as a set of organizational and economic methods, methods, tools for influencing innovative activity in the region, based on a systematic approach to the large-scale introduction of digital technologies in regional management processes and technological processes of high-tech and knowledge-intensive enterprises in the region in order to increase the competitiveness of regional business and mass use digital technologies. Institutional transformation is considered in the work not just as a change, but as a transformation that affects the essential quality of the institution. The creation of a new institution in specific socio-economic conditions is considered as a multi-level process, at the highest level of which both conscious mental pro-

cesses and the personal, collective unconscious are affected, as a result of the onset of a certain kind of events, information impulses are formed that reflect the need of a significant part of society in some institution. The proposed model for the transformation of the regional institutional environment contains such a specific mechanism as the mechanism of convergence, the application of which in practice will ensure the reduction of inter-regional and intra-regional inequality through the mechanisms of stimulating technological progress, the implementation of measures to develop innovative infrastructure in the region, etc. It is concluded that with a strategic focus on smoothing out interregional disparities and equalizing opportunities for access to digital assets, interregional and intercountry digital differences can be compensated through effective institutional measures taken by state, including regional, administration.

Key words: institutional environment, regional competitiveness, transformation, strategic development, industrial enterprise.

Постановка проблеми. Сьогодні неможливо стверджувати, що в нашій країні створено ефективне інституційне середовище для забезпечення конкурентоспроможності регіону. Існує величезна кількість бар'єрів на шляху інноваційної модернізації та цифровізації економіки, як і раніше, не створена інфраструктура, що забезпечує плідний обмін інноваціями між наукою та бізнесом, що дає можливість практичного застосування результатів наукових досліджень. В інноваційному процесі мають бути задіяні не лише наука та держава (як замовник), а й бізнес, який має бути як мінімум активним споживачем інновацій, а як максимум – замовником розробок. І інновації повинні впроваджуватися не лише у стратегічно важливі галузі економіки, а й у повсякденне життя суспільства. Все це надає особливої актуальності інституційним аспектам інноваційної модернізації економіки регіонів. І це ще раз підтверджує той факт, що необхідною умовою результативної цифрової трансформації економіки регіону є інституційне забезпечення розвитку регіональної інноваційної системи, в якій генеруються та впроваджуються нові цифрові технології та продукти, формується інноваційна культура, долаються перешкоди та бар'єри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами забезпечення конкурентоспроможності регіонів в трансформації їхньої інституціональної сфери займаються багато вітчизняних учених, а також закордонні дослідники. Питанням структурних перетворень, які здійснюються в умовах цифровізації та структурної політики регіону, присвячено роботи Пономаренко В.С., Клебанової Т.С., Чернової В.Л. [1], Єгорової І.І., Нікіфорука О.І. та ін. [2], Онофричука О.П. [3], а також дослідження закордонних учених, серед яких: Паншина Б.А. [4], Олівейра Т. і Баско Ф. [5], Ткачук Г.О. [6].

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд та аналіз трансформації інституціонального середовища задля забезпечення конкурентоспроможності регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інституційної системи може виявлятися у виникненні чи зламі ідеологічних плат-

форм, удосконаленні законодавчої бази, перегляду норм поведінки. Зміни, що стосуються базових якісних характеристик, таких, як технологічний уклад, можуть бути фундаментальними. У такому разі відбувається інституційна трансформація, тобто не просто зміна, а видозміна, перетворення, що стосується сутнісної якості інституту. На етапі цифровізації економіки відбуваються саме такі зміни.

Проблема проривів у технологічному та інноваційному розвитку має вирішуватися, безумовно, на державному рівні, але важливим є урахування досвіду та вдалих пілотних інноваційних проектів, що реалізуються в регіонах, оскільки специфіка інноваційного процесу як об'єкта управління обумовлюється особливістю інституційної системи тієї чи іншої країни.

Враховуючи, що структуру соціально-економічного простору країни, незважаючи на відмінність масштабів, було розглянуто Клейнером Г.Б. з тих самих позицій, як і структура внутрішнього простору підприємства, – як сукупність підсистем (середовищ), що охоплюють соціальні, техніко-технологічні та економічні процеси, ми вважаємо за можливе використання цього підходу щодо аналізу структури соціально-економічного простору регіону.

Інститути, які «збирають» та впорядковують знання та технології, створюються людьми, тому вони тісно пов'язані з культурою та ментальними особливостями. Низький рівень культури та відсутність ефективних інститутів можуть нейтралізувати позитивний вплив знань та технологій.

Конкурентні переваги регіональної інноваційної системи багато в чому визначаються сформованими інститутами розвитку інноваційної діяльності та цифрової економіки, елементами якої є висококваліфіковані кадри, інноваційна інфраструктура, інноваційне підприємництво та ін.

Інноваційне та цифрове підприємництво поділити досить складно. Цифрове підприємництво дозволяє забезпечувати перехід до нових бізнес-моделей, суттєво змінюючи форму ведення бізнесу, зокрема інноваційного. Доступність цифрових продуктів забезпечується з використанням онлайн-платформ, програмних сервісів, соціальних мереж. Відповідно інститут цифрового підприємництва – це правила взаємодії в електронно-мережевому просторі учасників, які застосовують сучасні цифрові технології з метою оптимізації та ведення основних бізнес-процесів підприємства, що забезпечує їм конкурентні переваги.

Перетворення інституційного середовища на національному та регіональному рівнях в умовах процесу цифрової трансформації має бути орієнтоване на подолання міжрегіональної економічної та цифрової нерівності. Застосування на практиці концепції конвергентного розвитку регіонів дозволить забезпечити зниження міжрегіональної нерівності через механізми стиму-

лювання технологічного прогресу, здійснення заходів щодо інституційної та структурної розбудови економіки регіонів.

Гіпотеза конвергенції є твердженням у тому, що при різниці між собою економічні системи у розвитку відкидають неефективні інституційні форми та відбирають і зберігають ефективні. Тому, зрештою, всі вони після поступового еволюційного відбору будуть схожі один з одним. Аргументи прибічників цієї гіпотези полягають у тому, нові технології, засоби комунікацій і транспорту поширюються повсюдно, створюючи єдину основу стирання відмінностей.

Для характеристики процесів трансформації інституційного середовища інноваційного розвитку регіону використовується концепція конвергентного розвитку регіонів, що пояснює, що невід’ємним атрибутом конвергенції є структурні та функціональні зміни всередині регіональних систем, які, своєю чергою, пов’язані зі зміною співвідношення та ролі найважливіших інститутів.

Основні механізми конвергенції (рис. 1) обумовлюють сукупність управлінських заходів, що сприяють зниженню міжрегіональної нерівності засобами інноваційної (а в майбутньому – цифрової) економіки, таких як стимулювання технологічного прогресу, структурна перебудова економіки регіонів, розвиток інноваційної та цифрової інфраструктури, активізація міжрегіональної та цифрової інфраструктури, розвиток інноваційних територіальних кластерних угруповань тощо.

Інституційна підтримка модернізаційних процесів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності, перехід до цифрової економіки, на наш погляд, покликаний вирішувати проблему інституційного проектування та дизайну необхідних реформ для забезпечення конкурентоспроможності регіону. У цьому плані інституційний аналіз має враховувати якість обміну інформацією, стимули та стратегії взаємодії економічних суб’єктів, інформаційну асиметрію, безплатність інформації. Крім цього, деякі автори звертають увагу на імплементацію інститутів, яка є витратами забезпечення дотримання інститутів в економічному механізмі. Тобто імплементація інститутів є ключовим чинником дизайну реформ, що здійснюються.

Глобалізація та технологічні зміни, що відбуваються у світовій економіці, зумовлюють пе-

реважання процесів конвергенції. Гіпотетично у довгостроковому періоді міжрегіональна диференціація може згладжуватись аж до повного зникнення.

Відповідно до даних дослідження про отримання цифрових дивідендів у Європі та Центральній Азії, досвід нових членів Європейського союзу показує, що у відстаючих країн ширший вибір технологій для впровадження в першочерговому порядку і сам процес цифрової трансформації може зайняти набагато менше часу, ніж шлях, пройдений лідерами цифровізації [6].

Це свідчить те, що виражені міжрегіональні відмінності можуть бути компенсовані за допомогою активного використання нових технологій і засобів комунікацій, і навіть ефективного управління.

Наявність у регіональному інституційному середовищі бар’єрів для розвитку інноваційної діяльності (структурних, ресурсних, інституційних) передбачає формування та використання інституційних фільтрів, які виступають певними нормами та правилами поведінки, є узгодженими вимогами, які унеможливають ті чи інші форми прояву опортуністичної поведінки. До інституційних фільтрів відносять культурні, політичні та соціальні особливості суспільства, при сумісності з якими нововведення впроваджується швидко, а за несумісності – повільно чи зовсім не впроваджується. Дані фільтри відбирають легітимні з різних точок зору нововведення, що відповідають вимогам соціальної, екологічної та економічної безпеки. Слід зазначити, що інституційні фільтри можуть відбракувати і конструктивні нововведення, які не вписуються в існуючу інституційну структуру, якщо остання недосконала, але має стійкість (консерватизм), що блокує можливі шляхи впровадження технологічних, економічних і прогресивних соціальних нововведень.

Як інституційні фільтри можуть виступати державні та регіональні норми та регламенти, що блокують можливість опортуністичної поведінки, та орієнтовані на стимулювання процесів генерації та впровадження нововведень. Впровадження інституційних фільтрів необхідно як у регіонах з високим інноваційним потенціалом, так і в слаборозвинених регіонах з низьким рівнем інноваційної активності. Якщо на територіях інноваційно-активних регіонів вже змінилися умови інституційного середови-



Рис. 1. Механізми конвергенції соціально-економічних систем

Джерело: [3]

ща та є потенціал інноваційного розвитку, то в регіонах з низьким рівнем інноваційного розвитку спостерігається консерватизм (інерція) структури інститутів. У таких регіонах процес трансформації формальних та неформальних інститутів найактуальніший.

З метою подолання таких інституційних бар'єрів, як низький попит на вітчизняні інновації, відсутність інститутів просування розробок фундаментальної науки в бізнес, запропоновано розвивати інститут просування розробок та супроводу інтелектуальної власності (шляхом формування та впровадження відповідного інституційного фільтра). Інституційний бар'єр, що виявляється у формі слабкого маркетингового супроводу інтелектуальної власності на вітчизняних та зарубіжних ринках, передбачає стимулювання інноваційної активності за допомогою програм співфінансування маркетингових досліджень. Мала кількість виробничих підприємств та несприятливі умови ведення бізнесу передбачають формування інвестиційного «бізнес-клімату», захист інтересів інвесторів шляхом ухвалення нових законодавчих та нормативних актів.

Інституційні бар'єри, що виявляються у формі консерватизму науки та освіти, відсутності єдиного молодіжного середовища розвитку підприємництва та освіти, деградації соціальних інститутів, проявів опортуністичної поведінки та корупції, також передбачають запровадження відповідних інституційних фільтрів (рис. 2).

Подолання інституційних бар'єрів на шляху інноваційного розвитку регіонів шляхом впровадження інституційних фільтрів може сприяти ефективній підтримці інноваційних компаній, що працюють у регіонах, вдосконаленню податкового інструментарію, стимулюванню кредитування малих та середніх підприємств, збільшенню витрат на НДДКР приватних компаній, зміцненню зв'язків науки приватного партнерства, більш активної цифровізації промисловості, фінансів та торгівлі.

Впровадження ефективних інституційних фільтрів може бути першим кроком на шляху формування перспективних інституційних траєкторій, що сприяють активізації інноваційної діяльності та побудові цифрової економіки.

Цифрову економіку в Україні можна трактувати як сукупність взаємозалежних інститутів та організацій, які сприяють прискоренню відтворювального процесу та створенню цифрових благ. Поширення цифрових технологій відбувається з великою швидкістю, при постійному залученні нових учасників і породженні цим безперервного процесу формування неформальних інститутів взаємодії. Одним із першочергових завдань у цьому контексті є формалізація інститутів цифрової економіки.

На успішність цифровізації, зниження ризиків цифрової економіки істотно впливає інституційне середовище, що сприяє (або перешкоджає) узгодженості дій суб'єктів господарювання та забезпеченню довіри. До ключових інститутів,



Рис. 2. Приклади подолання інституційних бар'єрів розвитку інноваційної діяльності у регіоні

у межах яких створюються умови для розвитку цифрової економіки регіонів, ми відносимо інститут права, інститут інноваційного підприємництва, інститут цифрового підприємництва (трансграничної електронної торгівлі), інститут освіти та підготовки кадрів, інститут науково-дослідних компетенцій.

Інноваційне та цифрове підприємництво поділити досить складно – це природний еволюційний процес інноваційного розвитку. Технології штучного інтелекту, робототехніка, програмні продукти є результатами інноваційної діяльності. Але важлива відмінність полягає у способі реалізації одержаних результатів. Продукти сфери цифрового підприємництва дозволяють забезпечувати перехід до нових бізнес-моделей, суттєво змінюючи форму ведення бізнесу, зокрема інноваційного. Доступність цифрових продуктів забезпечується з використанням онлайн-платформ, програмних сервісів, соціальних мереж.

Відповідно інститут цифрового підприємництва – це правила взаємодії в електронно-мережевому просторі учасників, що застосовують сучасні цифрові технології з метою оптимізації та ведення основних бізнес-процесів підприємства, що забезпечує їм конкурентні переваги. Переведення процесів взаємодії компаній у цифрове середовище сприяє підвищенню їхньої прозорості. Стає можливим формування норм поведінки користувачів у мережі Інтернет, запровадження елементів цифрової цензури.

Нині інститут цифрового підприємництва перебуває у стадії свого зародження і формалізації. На державному та регіональному рівнях вживаються заходи для забезпечення нормативно-правового поля, виконання окремих напрямів наукових досліджень, підготовки та перепідготовки кадрів для розвитку цифрової економіки. Формалізація інституту цифрового підприємництва дозволить суттєво просунути-ся у бік його розвитку та вдосконалення, забезпечить більший рівень довіри суспільства до пропонуванних послуг та дозволить отримати позитивний соціально-економічний ефект.

У ході формування інноваційної економіки досі не вдалося подолати безліч інституційних бар'єрів, що перешкоджають розвитку інноваційного підприємництва та впровадженню цифрових технологій, що підвищують ефективність виконання транзакцій, покращують прозорість операцій, що знижують корупційні ризики.

Факторами, що наголошують на необхідності та терміновості інституційного забезпечення цифрової трансформації, є [5]:

– «відплив мізків», тобто втрата як підприємницьких талантів у сфері ІКТ, і споживачів послуг у цій сфері, що супроводжується виснаженням компетенцій і знеціненням традиційних активів, які пройшли цифровізацію;

– зниження конкурентоспроможності та компетентності традиційних органів управління та господарюючих суб'єктів в умовах цифро-

візації бізнес-процесів та формування економіки даних;

– домінування глобальних цифрових платформ і гравців, які диктують свої правила та створюють додаткові розриви між залученими та не залученими країнами та суб'єктами.

Сьогодні в нашій державі дедалі більше усвідомлюється необхідність застосування нових технологій на вирішення актуальних соціально-економічних проблем, навіщо і необхідна трансформація інституційного середовища інноваційного розвитку. Необхідно виконувати прогностичну оцінку впливу процесів інституційної трансформації на інноваційний розвиток регіону.

Виходитимемо з того, що під прогнозом розуміється науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи та терміни його існування. Прогноз у системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління. Терміни, обсяги робіт, числові характеристики об'єкта та інші показники в прогнозі мають імовірнісний характер та обов'язково передбачають можливість внесення коригувань.

Насправді найчастіше застосовуються такі методи прогнозування.

Метод екстраполяції – один із найбільш поширених та розроблених методів прогнозування, при якому прогнозовані показники розраховуються як продовження довгого динамічного ряду. Відбувається перенесення поточної закономірності та тренду на майбутні періоди. При формуванні прогнозів за допомогою екстраполяції зазвичай виходять із статистично складних тенденцій зміни кількісних характеристик об'єкта.

Нормативний метод будується на застосуванні встановлених нормативів. У прогнозуванні даний метод визначає терміни та шляхи досягнення поставленої мети. Найчастіше цей метод застосовується для цільових та програмних прогнозів. З метою проведення дослідження застосовується шкала можливостей, і кількісний вираз нормативу. Нормативний метод прогнозування передбачає використання шкали можливостей, у якій вказується градація, що характеризує оптимальний варіант.

Метод експертних оцінок передбачає застосування знань та компетенцій фахівців. Цей метод базується на мобілізації професійного досвіду та інтуїції експертів. Зазвичай експертні методи вдаються тоді, коли аналізуються об'єкти, що не піддаються математичній формалізації. Оцінка може проводитись як однією особою, так і колективом (робочою групою) уповноважених осіб.

Експертиза дозволяє обійти труднощі обліку численних якісних змін об'єкта прогнозування, пов'язаних як із внутрішньою логікою його розвитку (взаємозв'язків якісних ознак), так і зі змінами зовнішніх факторів (середовища).

Відомо, наприклад, що вплив науки та нових технологій на макроекономічні показники в цілому по країні, а також за галузями та регіонами, та різних економічних обмежень (інвестицій приватного сектора, попиту на продукції та послуги тощо) враховується в основному експертними методами.

Методи експертних оцінок використовують досвід фахівців та керівників різного рівня. Ці методи можуть включати просту оцінку, розширену оцінку, що представляє як одноразову, так і багаторазову експертну оцінку. При простій оцінці вплив різних чинників на об'єкт прогнозування оцінюється керівником відповідної структури (управлінської чи профільної). Метод не вимагає будь-яких суттєвих витрат, проте його недолік полягає в тому, що ця оцінка є суб'єктивною. Розширена експертна оцінка проводиться групою компетентних спеціалістів (експертів). При цьому розрізняють одноразову та багаторазову експертні оцінки. У процесі одноразової експертної оцінки прогноз здійснюється кожним членом експертної групи окремо, а потім узгоджується між усіма її членами. З метою забезпечення об'єктивності групової оцінки проводиться багаторазова експертна оцінка, відома у практиці як метод Дельфі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проведене дослідження дозволило обґрунтувати гіпотезу про те, що особливості інституційного середовища визначають можливості та результати інноваційної діяльності в регіонах, а також перспективи цифровізації економіки та потенціал розвитку регіональних інноваційних систем.

Зазначимо, що, розглядаючи проблеми інституційної трансформації та питання управління процесом цифровізації економіки регіонів, не можна «відривати» цифрову економіку від реальної, і при розробці стратегії цифровізації та концепції інституційної трансформації регіонального інноваційного розвитку необхідно передбачати заходи щодо стимулювання розвитку як цифрової, так і реальної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С., Чернова Н.Л. Економічна безпека регіону: аналіз, оцінка, прогнозування. Харків : ІНЖЕК, 2004. 144 с.

2. Єгоров І.Ю. та ін. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України: колективна монографія / за ред. Єгорова І.Ю., Никифорок О.І., Ліра В.Е. Київ : НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 308 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf>
3. Онофрійчук О.П. Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах розвитку цифрової економіки : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Маріуполь, 2021. 24 с.
4. Паншин Б. Цифрова економіка: поняття та напрямки розвитку. *Наука та інновації*. 2019. № 8 (80). С. 48–55.
5. Oliveria T., Bacao F. Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *InfSystFront*. 2017. Vol. 9. № 4. P. 835–854. DOI: <https://doi.org/10.ek07/S10796-016-9634-1>
6. Ткачук Г.О. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних перетворень : автореф. дис. ... д.е.н. : 08.00.04. Одеса, 2020. 48 с.

REFERENCES:

1. Ponomarenko V.S., Klebanova T.S., Chernova N.L. (2004) Ekonomichna bezpeka rehionu: analiz, otsinka, prohnzuvannia [Economic security of the region: analysis, assessment, forecasting]. Kharkiv: INZHEK.
2. Yehorov I.Yu., Nykyforuk O.I. (2020) Tsyfrovi tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Digital technologies in the innovative transformation of the Ukrainian economy: a collective monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy DU "Instytut Ekonomiky Ta Prohnzuvannia NAN Ukrainy", 308 p. Available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf>
3. Onofriichuk O.P. (2021) Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh rozvytku tsyvrovoi ekonomiky [Economic security of entrepreneurial activity in the context of the development of the digital economy] (PhD Thesis), Mariupol, 24 p.
4. Panshin B. (2019) Tsyfrova ekonomika: poniattia ta napriamky rozvytku [Digital Economy: Concepts and Directions of Development]. *Science and Innovation*, vol. 1 (80), pp. 48–55.
5. Oliveria T., Bacao F. (2017) Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *InfSystFront*, vol. 9, no. 4, pp. 835–854. DOI: <https://doi.org/10.ek07/S10796-016-9634-1>
6. Tkachuk G.O. (2020) Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Economic security of enterprises in the context of transformational transformations] (PhD Thesis). Odesa, 48 p.

СЕКЦІЯ 5 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-9>**Polishchuk Olena**

*Ph.D., Senior Lecturer at the Department of Management,
Rivne State University of the Humanities
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-5646>*

Poliak Kateryna

*Ph.D., Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Management,
Rivne State University of the Humanities
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-3863>*

Поліщук О.Ю.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Рівненського державного гуманітарного університету*

Поляк К.Ю.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Рівненського державного гуманітарного університету*

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

ANNOTATION

The article considers the current goals of staff development, areas of staff development, some principles of staff development, namely: individuality, interest of the company and employee in career development, material incentives, moral incentives. compulsory professional growth, social and psychological comfort and objectivity. The process of personnel development management has many aspects, as evidenced by the large number of points of view and different management methods. they include: professional growth, continuing education in the workplace, staff development, renewal of human resource management methods. talent management and other combinations of these aspects. Particular attention is paid to staff development strategies. After all, the need to train staff who are able to qualitatively solve a wide range of problems, necessitates a strategy of staff development. Situational and system strategies, as well as their components, as a set of actions and a sequence of decisions to assess, analyze and develop the necessary system of influence on staff to ensure the achievement of the necessary overall competitive potential to implement the chosen development strategy. Directive, interactive and personal methods of personnel development are also highlighted. It is noted that the basis of directive methods is the interaction of the student with the mentor, instructor, teacher, coach. There are such methods as: lectures, seminars, mentoring, instruction, training, secondment. In turn, interactive methods are seen as the participation of staff in training, in which a large role is given to modern technological capabilities. Interactive methods are presented: adaptation of personnel in the organization, distance learning, online conferences and webinars, video lessons. And personal methods are based on self-education and self-training of staff. Considerable attention is also paid to the types and forms of staff training. The need to synchronize detailed personnel development programs with the main business strategy is considered. After all, a successful program of personnel development management in the

organization starts from the synchronization of personnel development strategy and enterprise development strategy.

Key words: personnel development management, personnel development goals, personnel development directions, personnel development principles, personnel training methods, personnel development strategies, personnel development assessment system, personnel development trends.

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сучасні цілі розвитку персоналу, напрямки розвитку персоналу, окремі принципи розвитку персоналу, а саме: індивідуальність, зацікавленість підприємства та працівника у розвитку кар'єри, матеріальне стимулювання, моральне стимулювання. обов'язкове професійне зростання, соціально-психологічний комфорт і об'єктивність. Процес управління розвитком персоналу має багато аспектів, про що свідчить велика кількість точок зору та різних методів управління. вони включають: професійне зростання, безперервну освіту на робочому місці, розвиток персоналу, оновлення методів управління людськими ресурсами. управління талантами та інші комбінації цих аспектів. Особлива увага приділяється стратегії розвитку персоналу. Адже необхідність підготовки кадрів, здатних якісно вирішувати широкий спектр завдань, зумовлює необхідність стратегії розвитку персоналу. Ситуаційні та системні стратегії, а також їх компоненти, як комплекс дій і послідовність рішень для оцінки, аналізу та розробки необхідної системи впливу на персонал для забезпечення досягнення необхідного загального конкурентного потенціалу для реалізації обраної стратегії розвитку. Також виділено директивні, інтерактивні та особистісні методи розвитку персоналу. Зазначено, що в основі директивних методів лежить взаємодія студента з наставником, інструктором, викладачем, тренером. Розрізняють такі методи як: лекції,

семінари, наставництво, інструктаж, навчання, відрядження. У свою чергу, інтерактивні методи розглядаються як участь персоналу в навчанні, в якому велика роль відводиться сучасним технологічним можливостям. Представлені інтерактивні методи: адаптація персоналу в організації, дистанційне навчання, онлайн-конференції та вебінари, відеоуроки. А особистісні методи базуються на самоосвіті та самонавчанні персоналу. Значна увага приділяється також видам і формам навчання персоналу. Розглядається необхідність синхронізації детальних програм розвитку персоналу з основною бізнес-стратегією. Адаптація персоналу в організації починається з синхронізації стратегії розвитку персоналу та стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, цілі розвитку персоналу, напрямки розвитку персоналу, принципи розвитку персоналу, методика навчання персоналу, стратегії розвитку персоналу, система оцінки розвитку персоналу, тренди розвитку персоналу.

Formulation of the problem. Today, special attention should be paid to adequate methods of personnel development management because of the introduction of new technologies into production becomes especially important. They should be based on progressive approaches to personnel development management and take into account the possibilities of expanding staff competencies. Of course, the issue of personnel development management is an issue that did not arise today. Professional training was born in the Middle Ages, when the entrepreneurs made the first attempts to ensure staff growth. At that stage it was carried out through mentors and in-house schools. In the second stage, in the 19th century, factory owners were forced to hire specialists who improved team relations and motivated people to work more efficiently, as their production met with a shortage of well-trained and motivated workers. However, the scientific basis of personnel development management received only in the early twentieth century. It is usually associated with the theory of F. Taylor "Scientific Organization of Labor", which set out advice to increase productivity several times. To date, there are at least four theories: Taylor's classical theory, Mayo's school of relations, Woodward's theory of chance, and Wiener's systems approach.

Modern companies are forced to develop their employees if they are focused on growth and efficiency. After all, it is known that if this is not done, people quickly "burn out", cease to be interested in the results of work and often look for a new job. That is why it is so important to competently organize the process of personnel development management, that is why this article is devoted to personnel development management.

Analysis of recent research and publications. In our opinion, the main scientific achievements that have become the foundation of the formation of the theory of personnel development, as well as the study of aspects of personnel development management are the works of Ukrainian and foreign scientists, such as: Amosova O.Yu., Grishnova O.A., Denisova A.V., Zhuravlyova I.V., Kibanova A.Ya., Kolota A.M., Libanova E.M.,

Melnichuk D.P., Novikova O.F., Petrova I.L., Romanyuk M.D., Savchenko V.A., Shushpanov D.G. But despite the fact that the issue of personnel development management is under the scrutiny of scientists, many theoretical issues are still in their infancy and require further resolution and comprehensive research.

Formulation of the purposes of the article. To substantiate the need for personnel development management, to conduct a theoretical analysis of the essence of personnel development management in modern conditions, to determine methodological approaches to strategy formation, to outline the plan of personnel development management program in the organization.

Presentation of the main research material. The concept of "staff development" is used to define as a set of measures of government and the actions of officials aimed at achieving qualitative and quantitative changes in staff.

Staff development is also a set of measures, which includes professional training of school graduates, retraining and advanced training, career planning of the organization's staff. the purpose of staff development is to ensure the organization of well-trained employees in accordance with its goals and development strategy.

Staff development is a process that requires employees and the organization to interact, expanding the knowledge, skills, abilities and guidance needed to address current and strategic challenges.

In turn, staff development involves the expansion of individual capabilities and inclinations of employees, taking into account changes in the nature of activities, individual and production goals. Professional development of staff is a process aimed at achieving the set goals, first of all, to improve the production potential of the team.

Highlight the main objectives of the personnel development management process:

- providing the training that is necessary for the employee to perform well at the level of competencies in current and future assignments.
 - creating an atmosphere conducive to personal self-realization, efficiency and creativity.
 - economys, which provide an opportunity for employees to develop, because it is very expensive for the company to hire employees who will not cope, and then lay them off. It is just as expensive to lose good employees due to the impossibility of career and professional growth.
 - the development of viable and meaningful staff development programs allows staff to work to achieve company goals and personal goals [1].
- There are several staff development options:
- a) work in a new position with expanded responsibilities;
 - b) distribution of responsibility for the end result between the maximum number of jobs;
 - c) complete reorganization of what the employee manages;

- d) work abroad;
- i) participation in a large-scale project.

There are some principles of staff development.

Individuality. It is characterized by ingenuity in career development planning, as not all managers and professionals can meet the requirements.

The interest of the company and the employee in career development. perspective development of production, motivation for career development and other factors.

Material and moral stimulation. Financing the career development of employees.

Mandatory professional growth. Advanced training, growth of professionalism, appropriate planning.

Socio-psychological comfort. Social recognition and growth.

Objectivity. Elimination of the influence of subjective factors on the part of management, which plans and controls career development.

Personnel development management and personnel development itself requires constant attention and constant improvement of business and personal qualities of employees. To do this, it is customary to implement certain actions and one of the first is to develop a strategy for staff development.

At the stage of strategy development, the manager must determine what results he expects from employees and what professional and personal qualities need to be developed.

After all, the staff development strategy can be situational and systemic. Situational strategy is tied to a specific business task and for its implementation it is customary to conduct external training. To do this, for example, involve a coach – a freelancer, or a consulting company. The advantage of hiring a coach is usually cost savings, but there are no guarantees of the quality of services provided. In the second case, a contract is signed with the consulting company, which guarantees the quality of services, but this involves high costs.

The system strategy uses the direction of continuous training and development of personnel within the company. Thanks to this strategy, employees gain in-service skills. The training is organized by the human resources department or is a consulting company. in the first case, rely on an individual approach, but it requires material resources. the second option involves high costs, relying on the professionalism of coaches and new methods of development.

For example, specialists need to analyze a huge array of data to calculate how many employees the company needs: company plans, staff training costs and salaries, staff turnover, the state of affairs in all departments, and others. Determining the need for staff quantity and quality is a complex mathematical problem that can be solved in a variety of ways, including by involving experts or using a variety of computer models.

So the main types of staff training are:

- 1) staff training;
- 2) staff retraining;
- 3) professional growth of staff.

All of them can be both short-term and long-term, individual or group [2].

Short-term forms have their advantages: cost and time savings. However, the results are not always what they expected. Long-term training requires more costs, but also more benefits. Individual training allows you to pay attention to each employee individually and give maximum information based on personal needs. Group – gives the opportunity to practice teamwork.

Today there are many methods of staff training. all of them can be divided into active and passive. Passive include lectures and seminars, where the perception of information depends on the desire of the employee. And active methods, such as – business game, brainstorming require maximum concentration of each respondent. It is also worth noting that on-the-job training often helps to consolidate the material in practice. Also, classes outside the company allow you to go beyond and teach to act in unusual situations [2].

There are also directive, interactive and personal methods of staff development. The basis of directive methods is the interaction of the student with the mentor, instructor, teacher, coach. These are such methods as: lectures, seminars, mentoring, instruction, training, secondment. In turn, interactive methods also are the participation of staff in training, in which a large role is given to modern technological capabilities. Interactive methods are presented: adaptation of personnel in the organization, distance learning, online conferences and webinars, video lessons. Personal methods are based on self-education and self-training of staff [3].

To do this, you must determine the direction of development of the company to introduce the development of the team. At the same time, regardless of the company's development strategy (conquering a new market, increasing competitiveness, expanding sales channels...), it is important to think about how the personnel development program can support and help implement it. Most companies have different directions: the need for staff expansion and training of personnel; reducing the uniqueness of personnel; maintaining or creating a corporate culture; training of new employees; preservation of knowledge.

Conclusions from the research. I would like to note once again that the development of any company depends on the qualifications of the staff, so you should not save, but the main thing is to teach people to learn!

Of course, the stage of evaluating efficiency becomes logical after training. We recommend to produce this assessment in several stages. First of all, to evaluate the reaction of students immediately after the completion of the training

program. In the second stage – to assess the level of qualification of staff before and after the course. Then after a while we suggest to pay attention to change of behavior of the worker, namely whether the worker started to use the received knowledge in practice. the final step is to evaluate the outcome and draw a conclusion after observation for at least three months.

With the right approach, training motivates employees, keeps them from moving to another company and attracts new employees. At the same time, the company solves the problem of insufficient staff literacy, because today each employee has his own market price, which is formed based on his education, knowledge and skills.

REFERENCES:

1. Zbrytska T.P., Savchenko G.O., Tatarovska M.S. (2013) Personnel development management: a textbook. Odesa: Atlant, 427 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/>

[xmlui/handle/123456789/467?show=full](http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full) (accessed July 13, 2023).

2. Leonova E. How to organize personnel development management. Available at: <https://hurma.work/ru/blog/kak-organizovat-upravlenie-razvitiem-personala/> (accessed July 13, 2023)
3. Morozov O.F., Gonchar V.O. (2017) Enterprise personnel management system. *Efficient economy*, no. 1, pp. 92–95.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: підручник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full> (дата звернення: 13.07.2023).
2. Леонова Е. Как организовать управление развитием персонала. <https://hurma.work/ru/blog/kak-organizovat-upravlenie-razvitiem-personala/> (дата звернення: 13.07.2023)
3. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. No. 1. С. 92–95.

СЕКЦІЯ 6 БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-10>**Пушкар М.С.***доктор економічних наук,
професор кафедри фінансового контролю та аудиту
Західноукраїнського національного університету***Пушкар М.Р.***аспірант кафедри фінансового контролю та аудиту
Західноукраїнського національного університету***Pushkar Mykhailo***Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Financial Control and Audit
Western Ukrainian National University***Pushkar Mykhailo***Graduate Student of the Department of Financial Control and Audit
Western Ukrainian National University*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ПОЛЕ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ

THE INFORMATION FIELD OF THE ENTERPRISE AS A BASIS FOR THE FORMATION OF A NEW ACCOUNTING SYSTEM

АНОТАЦІЯ

Значення облікової системи для управління підприємством неможливо переоцінити тому, що саме облікова інформація лежить в основі піраміди знань про бізнес підприємств і економіку держави в широкому розумінні, але при цьому виникає питання, а чи достатній обсяг такої інформації для контролю економічних процесів? На жаль, сучасний рівень управління економікою, починаючи від мікропідприємств і до макроекономіки, знаходиться досить далеко від ідеалу. Історично склалося так, що підприємства послугуються, у більшості випадків, стандартною інформацією «бухгалтерського обліку», який методологічно обмежений генеруванням виключно фінансової діяльності в цілому по підприємству, в той час, коли управління вимагає для контролю актуальної оперативної інформації про виконання робіт в окремих структурних підрозділах, а також досягнення стратегічної мети. Відсутність на більшості підприємств операційного (управлінського) обліку в структурних підрозділах та стратегічного з розвитку підприємства, призводить до низького рівня управління економікою підприємств, оскільки без інформації контрольну функцію менеджери не здійснюють, а рішення приймають хаотично на основі досвіду та інтуїції. Намагання створити нові підсистеми обліку часто не досягають мети, оскільки загальна теорія обліку їх не розглядає, методичних матеріалів з впровадження немає, а головне, науковці з обліку, за виключенням поодиноких авторів, нових ідей щодо розвитку нової системи обліку не пропонують. Мета статті спрямована на розкриття причини незадовільного стану з розробкою нової системи обліку для менеджменту, в результаті чого автори прийшли до висновку, що без уведення в облікову науку такого базового поняття, як інформаційне поле підприємства, система обліку розвиватися не може.

Ключові слова: інформаційне поле, система обліку, підсистема обліку, менеджмент, підприємство, бізнес, моделі.

ANNOTATION

The value of the accounting system for enterprise management cannot be overestimated because accounting information is at the base of the pyramid of knowledge about the business of enterprises and the economy of the state in a broad sense, but at the same time the question arises, is the volume of such information sufficient to control economic processes? Unfortunately, the current level of economic management, from microenterprises to macroeconomics, is far from ideal. Historically, enterprises use, in most cases, standard «accounting» information, which is methodologically limited to the generation of exclusively financial activities in the enterprise as a whole, at a time when the management requires for control actual operational information about the performance of work in individual structural divisions, as well as achieving a strategic goal. The lack of operational (managerial) accounting in structural divisions and strategic accounting for enterprise development at most enterprises leads to a low level of management of the economy of enterprises, since without information, managers do not perform the control function, and decisions are made chaotically based on experience and intuition. The information field can be imagined as a symbol of an open space where the facts of economic activity take place in their temporal and spatial dimensions. The field includes many different things, phenomena and processes between which there are relationships, interconnections and constant changes that are a consequence of the company's activities. Attempts to create new accounting subsystems often do not achieve their goal, because the general theory of accounting does not consider them, there are no methodological materials for implementation, and most importantly, accounting scientists, with the exception of individual authors, do not offer new ideas for the development of a new accounting system. The purpose of the article is aimed at revealing the cause of the unsatisfactory state with the development of a new accounting system for management, as a result of which the authors came

to the conclusion that without the introduction of such a basic concept as the information field of the enterprise into the accounting science, the accounting system cannot develop.

Key words: information field, accounting system, accounting subsystems, management, enterprise, business, models.

Постановка проблеми. Облік на підприємствах до цього часу не сформований в розвинуту систему, тому генерує, як правило, стандартну ретроспективну інформацію про фінансову діяльність по підприємству в цілому, ігноруючи потреби менеджменту в необхідній інформації для контролю господарських процесів. Намагання розширити обсяг інформації для менеджерів у фінансовому обліку (який вперто називають бухгалтерським) без наукового осмислення загального облікового процесу, не приносить бажаних результатів. Причина цього полягає у відсутності розуміння генезису обліку, як загально-філософської категорії відображення реальності свідомістю людей з метою адаптації до змін середовища. Облік перетворюється з ремесла чи мистецтва лише за умови вивчення інформаційного поля підприємства, з якого отримують факти про зміни в об'єктах спостереження, вимірювання та їх обробки методами математики і статистики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні автори книг чи статей у періодичних виданнях з облікової тематики проблеми теорії та практики функціонування інформаційного поля і його взаємодії з обліковою системою, на жаль, не досліджували. Проте, є публікація Гринь В.П. яка присвячена інформаційному простору, а не полю, в якій вона робить висновок про те, що «... обліковий інформаційний простір – це сукупність різноманітних видів облікової інформації, джерел її виникнення, місць її обробки, збереження та передачі, що стосується як обліково-інформаційної системи окремої бізнес-одиниці (підприємство, група підприємств), так і окремих елементів такої системи. До складу облікового інформаційного простору входять облікові інформаційні ресурси, тобто облікова інформація різних видів, обліково-інформаційна інфраструктура та засоби забезпечення обліково-інформаційної взаємодії між суб'єктами її створення, перетворення, представлення та трансляції користувачам» [1, с. 146].

За її логікою виходить, що існуюча система обліку і є інформаційним простором, а за нашою – це абсолютно різні поняття.

Простір існує сам по собі як філософська категорія, що притаманна матерії, а в обліковому сенсі – це вмістилище різноманітних об'єктів (речей, енергії, інформації, полів, явищ, процесів, у тому числі й інформаційного поля), які існують незалежно від волі людей. А інформаційне поле є одним із структурних елементів простору, структуру якого можна вивчити і використати знання для створення бажаної системи обліку. Без інформаційного поля, як частини простору підприємства, неможливо уявити процес функціонування облікової системи.

Про те, що простір і поле різні поняття зазначає також Дубняк К.А.: «Інформаційні поля та інформаційні потоки є основними структурними складовими інформаційного простору. Рух інформації в інформаційному полі здійснюється за допомогою фізичного зв'язку між одержувачем і джерелом інформації, що матеріалізується в інформаційному потоці» [2, с. 21].

Дослідженням інформаційного поля та його впливу на формування системи обліку присвячені роботи Пушкаря М.С. і Голінач Л.І. [3, с. 43–74], Пушкаря М.С. і Пушкаря М.Р. [4, с. 103–116], Семанюк В.З. [5, с. 295–310], в яких зазначається, що простір підприємства характеризується порядком розташування одночасно існуючих об'єктів у трьохмірному вираженні та часом, що відображає зміну простору в напрямі від минулого до сучасного і майбутнього.

Інформаційне поле обліку відображає лише ті елементи простору й часу спостережуваних об'єктів, які мають інформаційну цінність для практики управління бізнесом.

Для організації системи спостереження за об'єктами обліку потрібно створити інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, яка би відповідала критеріям науковості, чого неможливо досягти без вивчення закономірностей інформаційного поля конкретного підприємства.

Постановка завдання. Автори статті акцентують увагу на розкритті нової економічної категорії «інформаційне поле» підприємства, яка безпосередньо стосується перспектив розвитку нової системи обліку. Інформаційне поле – це ключ для осмислення витоків економічної інформації для бізнесу та управління ним, а також розуміння генезису системи обліку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отримання інформації про економічний стан, фінансове положення, динаміку показників господарської діяльності та перспективи розвитку підприємства відбувається за допомогою облікової системи, створеної на абстрактному (теоретичному) рівні мислення людини у вигляді моделі, яка відображає процеси функціонування підприємства і вимоги менеджменту.

Модель інтелектуальної системи обліку неможливо розробити без врахування особливостей інформаційного поля, яке має унікальну структуру в кожному окремому підприємстві. Розробка моделі та подальше втілення її у практику ставить за мету розширення обсягу та поглиблення змісту інформації для досягнення ефективної діяльності бізнесу.

Розвиток системи обліку можливий за умови врахування рефлексії економічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі залежно від отриманої ділової інформації та виявлення додаткових інформаційних потреб менеджменту.

Потреби в додатковій обліковій інформації можуть усвідомлюватися персоналом лише на абстрактному рівні пізнання реальності, проте,

співтовариству фахівців в галузі досліджень з облікової тематики саме й не вистачає абстрактного мислення. Такий стан речей можна зрозуміти, оскільки в минулому, і за традицією до цього часу, дослідження з облікової тематики, як правило, проводилися на емпіричному рівні, але неможливо виправдати таке положення в умовах формування нової економіки постіндустріального суспільства.

Зациклення на емпіричних дослідженнях моделі обліку п'ятсотрічної давності неминує гальмує розвиток облікової науки та обмежує мислення бухгалтерів, які не виходять за межі метафізичного способу отримання стандартної інформації та сприйняття економічної реальності на основі даних, так званого, «бухгалтерського обліку». Отримана інформація за допомогою такого обліку здатна характеризувати лише статистику показників діяльності підприємства на початок місяця, кварталу і року, але на основі такої інформації можна здійснити творчий аналіз, крім ретроспективного фінансового, користь від якого досить мізерна.

Економічна реальність наших днів настільки динамічна і складна, що здійснити аналіз господарської діяльності підприємства на основі інформації лише з єдиного джерела – «бухгалтерського обліку», не тільки неможливо, а й шкідливо, оскільки щоденні події операційної діяльності структурних підрозділів підприємства залишаються поза контролем через відсутність системної інформації для менеджерів, які у більшості випадків приймають рішення на основі досвіду та інтуїції. Це призводить до того, що «Відсутність повного контролю – те саме, що й відсутність будь-якого контролю» [6, с. 56].

Отже, потреби менеджменту в інформаційних ресурсах висувають перед обліковою наукою завдання принципового значення – створити нову систему обліку, яка би відповідала потребам менеджерів нижчого, середнього і вищого рівнів управління, а оскільки виробничі завдання у кожного з цих рівнів різні, то й система обліку закономірно повинна складатися з окремих підсистем – фінансового, управлінського та стратегічного обліку.

Кожна з підсистем загальної системи обліку має свої специфічні завдання щодо збору фактів господарської діяльності, їх обробки та методів генерування інформації, форм звітності, набору економічних показників, термінів подачі менеджерам тощо. Інформаційна система повинна давати повідомлення для менеджерів, як зазначив Нонака І. [7].

Проектування системи обліку вимагає від розробників (економістів, фінансистів, менеджерів, обліковців, інженерів, технологів та інших фахівців) знання структури інформаційного поля, як фундаментальної категорії інформаційного процесу.

Перші публікації з теорії інформаційного поля відносяться до 70-х років ХХ століт-

тя, коли Денісов А.О. вперше опублікував в 1975 році брошуру «Теоретичні основи кібернетики: інформаційне поле», а слідом за ним інші дослідники почали розвивати теорію інформаційного поля в різних складних системах, у тому числі й економічних.

Теорія була прийнята не відразу, оскільки її з самого початку критикували ортодоксальні філософи через те, що автор висунув ідею про існування інформаційного поля у структурі матерії. Пізніше фізики визнали, що матерія складається з трьох основних елементів – речовини, енергії та інформації, але це породжувало сумнів у правильності вчення марксизму, відповідно до якого філософи розуміли матерію єдиною субстанцією усього суцього у Всесвіті.

Прецедент з інформаційним полем свідчить про вплив філософії на дослідження економічних проблем, сприяючи чи гальмуючи науковий пошук. Саме визнання інформації одним із елементів матерії, сприяло розвитку інформаційної сфери та комп'ютерної техніки в другій половині ХХ століття, плодами яких людство користується в наші дні.

Ми використовуємо інформацію, як благо, як можливість розширення інформаційних ресурсів для управління виробничими структурами, як спосіб підвищення ефективності роботи персоналу.

Без філософського осмислення інформації та її застосування у практичній діяльності підприємства неможливо зрозуміти глибинних економічних процесів і збагнути проблеми обліку та майбутнє облікової науки.

Специфіка філософського знання допомагає піднятися над зовнішнім, буденним аналізом поверхневих явищ та їх властивостей, заглибитися в сутність економічних процесів, які неможливо збагнути досвідом і практикою.

Філософія вчить, що відображення реальності в голові людини не повністю адекватне відображуваному об'єкту, тому що люди пізнають лише частину реальності, яка називається «інформація для нас», а інформація, як елемент матерії, називається «інформація в собі», яка ніколи не розкривається повністю, а існує лише як потенційна можливість її більш повного пізнання у процесі розвитку людства.

Одним із перших авторів вчення про «інформаційні поля» в галузі суспільних наук став П'єр Бурдьє (1930 – 2002) – французький соціолог і філософ, який обґрунтував центральну ідею щодо існування в суспільстві таких категорій, як соціальний простір, інформаційне поле, культурний і соціальний капітал, агенти впливу тощо.

В інтерпретації Бурдьє П. поняття «поле» – це місце взаємодії різних сил у відносно незалежному просторі, мережа відносин між об'єктами і явищами середовища і процесами соціальних суб'єктів. Ці відносини існують незалежно від індивідуальної свідомості та волі окремих людей. У суспільстві існує велика кількість полів

у результаті взаємодії між людьми (економічне, соціальне, демографічне, освітнє, релігійне, політичне, інформаційне, культурне, мистецьке тощо), які мають власну структуру і переплітаються між собою [8].

Поля виступають ареною змагань індивідів або їх груп за поліпшення своїх позицій, за досягнення привілейованого місця в соціумі. Відповідно, найбільшою потужністю наділене те поле, на якому агенти володіючи ресурсами, можуть їх інвестувати у відповідне поле з метою отримання вигод, зокрема, отримання прибутку в економічному полі.

На економічному та інформаційному полях люди використовують для досягнення своїх цілей різні види інвестиційного капіталу – економічного, культурного, соціального, технічного, технологічного, інформаційного, інтелектуального та інших. Найважливішою характеристикою поля є форма взаємодії агентів за час перебування у полі, чий позиції в цьому полі повинні розглядатися тільки у взаємних відносинах.

Найважливішим для розуміння концепції Бурдьє в цілому і теорії полів, зокрема, є принцип відносності. Поле – це структурований соціальний простір – поле сил і поле боротьби за зміну чи збереження цього поля. Найстійкіше поле завжди має найбільш розгалужену структуру, а елементи його структури істотним чином відрізняються між собою.

Оскільки об'єкти підприємства існують у просторі та часі, то й інформація, що надходить від них, завжди має просторово-часову структуру, яку людина може пізнавати методом вимірювання фактів та розкриттям властивостей об'єктів завдяки отриманню «інформації для нас».

У зв'язку з цим можна стверджувати, що інформаційне поле містить у собі потенційну інформацію, з якої штучно створена облікова система відбирає лише окремі факти з об'єктів, перетворюючи їх на інформацію, яка корисна для управління бізнесом.

Поле – це наше людське уявлення про реальне відображення фактів про окремі характеристики об'єктів в оточуючому нас матеріальному середовищі. Інформаційне поле це подвійне відображення об'єкта – спочатку органами відчуття людини в оточуючому середовищі, а потім – усвідомлення, вимірювання та фіксування на матеріальних носіях даних про ті явища і процеси, що відбуваються в об'єкті, які являють інтерес для обліку та управління.

Потенційно можлива (повна) інформація про об'єкт – «інформація в собі» за обсягом завжди більша, ніж «інформація для нас». Чуттєве відображення відбувається в часі та просторі, а інформація являє собою суму потоків фактів про характеристики окремих частин матеріальних об'єктів чи сукупності матеріальних об'єктів, які формують інформаційне поле навколо вимірювача.

Інформація, подібно до матеріальних речей чи енергії, як елементів матерії, підпорядкова-

на законам природи. Не вдаючись до розкриття всієї множини законів природи, зупинимось лише на тих із них, які мають найбільш суттєве значення для практичної роботи облікових працівників з інформацією.

Закон розвитку – сутність в тому, що він вимагає обліку не лише як миттєвого зрізу того явища, що цікавить нас (статика), а й інерції його розвитку (динаміка). Сутність явища складається з двох різних сутностей – стану та руху, при цьому значення руху переважає значення стану.

Закон загального взаємозв'язку та взаємозалежності явищ – вимагає обліку всіх факторів, які впливають на досліджуваний процес, а не тільки тих, що нам видаються домінуючими. Сутність кожного об'єкта визначається не тільки інформацією про зв'язки з однорідними з ним об'єктами, а й інформацією про інші об'єкти – типу 2, типу 3, типу 4 тощо.

Інтелектуальний рівень облікової системи визначається тим, наскільки працівники управління отримують інформацію в повному обсязі від облікової служби і використання потенційних можливостей інформаційного поля (рис. 1).

Формами існування інформації в інформаційному полі можуть бути: чуттєва (сприймається органами відчуття людини) та логічна (характеризує доречність, значимість, цінність, правдивість та інші ознаки сприйнятої інформації).

Логічний перетин цих двох форм характеризує зміст, складність, обсяг та інші аспекти отриманого інформаційного повідомлення.

Зміст інформації за рівнем складності поділяють залежно від її носіїв (суб'єктів) на власну (якою володіє людина), системну (якою володіє колектив людей) і взаємну (яка проявляється у виробничому колективі). У сукупності вони формують уяву про цілісність і структуру інформаційної системи підприємства (системну складність), що дозволяє кількісно оцінити ступінь зрілості системи та свободи її елементів.

Проте, джерелом інформації завжди служить інформаційне поле, як об'єктно-суб'єктний феномен, коли люди взаємодіють між собою і природою (речовиною та енергією) у практичній діяльності та фіксують у своїй свідомості відображення властивостей об'єктів реального світу.

Відображення властивостей речей, явищ і процесів у свідомості людей обумовлена їх здатністю до пізнання, як вищої форми відображення, коли у процесі соціальних відносин між ними виникає усвідомлення, як осмислене знання та здатність до абстрактного мислення, передбачення, цілепокладання, ціннісних відношень, практичної перетворювальної діяльності.

Формування облікової системи передбачає розробку моделі, яка відтворює оригінал (інформаційне поле), що складається з множини елементів і зв'язків між ними, визначення мети й отримання результату.

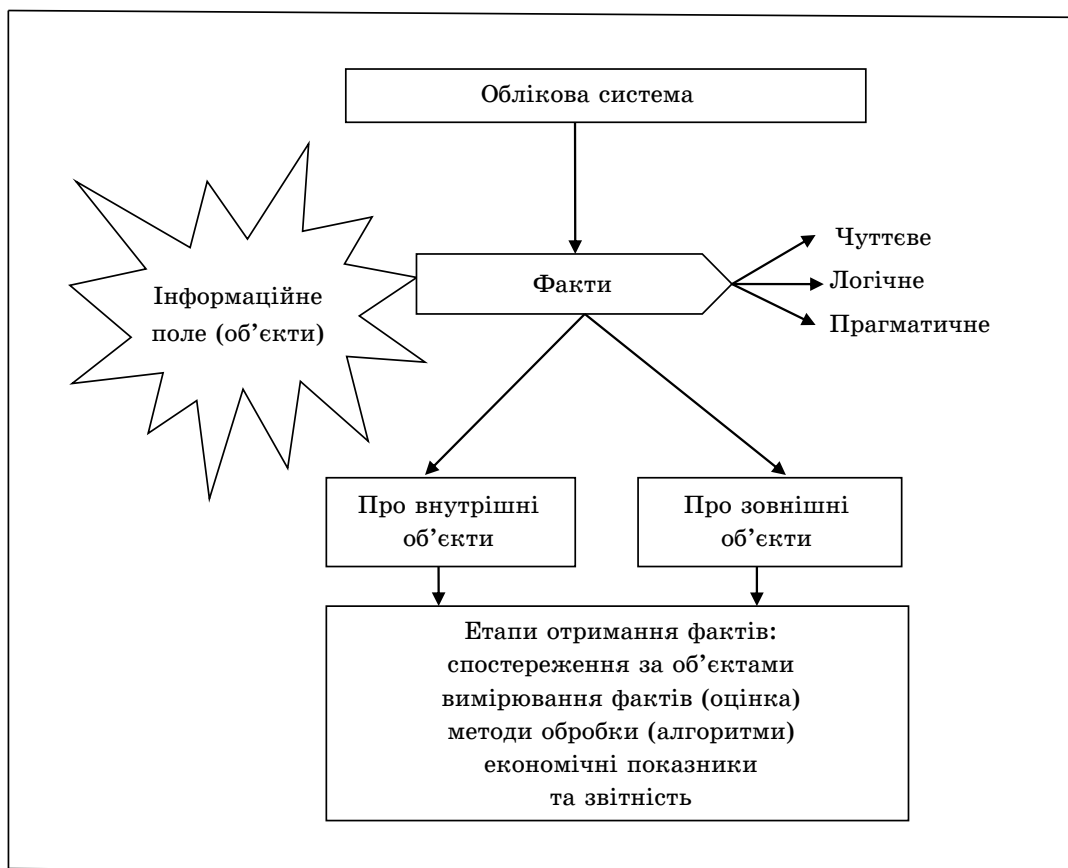


Рис. 1. Зв'язок між інформаційним полем та системою обліку

На рис. 2 модель відображає оригінал, оскільки в обох випадках видно трикутники, але насправді трикутник у моделі суттєво відрізняється від оригінала своїми параметрами – розміром площі, кутів, розташуванням, периметрами.

Говорити про модель інформаційного поля підприємства поки що можна лише на вербальному рівні (описати його структуру на прийнятій мові за допомогою понять та їх тлумачення), оскільки дослідження закономірностей інформаційного поля та його місця і ролі в обліковій науці знаходиться лише на початковій стадії дослідження.

В обліковій літературі немає спеціальних публікацій з проблем теорії чи практики інформаційного поля, а якщо автори іноді вживають слово «поле», то лише як метафору для «красного слівця». Процеси управління підприємством припускають менеджерів всіх рівнів інформацією, необхідною для ефективного здійснення діяльності підприємства у вигляді набору даних різного ступеня структурованості і обробки. Тобто виходячи з основної мети функціонування підприємства і, отже, потреб менеджменту, будується інформаційне поле підприємства».

Якщо мова йде про інформаційне поле обліку, то воно також має свій структурований соціальний простір, в якому присутні сили, одні з яких борються за збереження існуючого поля

(консервативні бухгалтері), а інші (менеджери різних ієрархічних рівнів, окремі групи стейкхолдерів, науковці, громадяни) вимагають відкритої всебічної інформації про діяльність бізнесу, Одні засекречують економічну інформацію, а інші бажають здійснювати контроль над економічними процесами в суспільстві.

Інформаційне поле підприємства потенційно може задовольнити потреби усіх користувачів у якій завгодно інформації про діяльність бізнесу, але коефіцієнт корисної дії системи обліку в її сучасному вигляді під назвою «бухгалтерський облік» видає такий обсяг інформації при комп'ютерній обробці даних, як і сто років тому при ручній обробці фактів на рахівниці.

Парадокс в інформаційній сфері підприємств полягає в тому, що безмежні можливості збору й обробки даних за допомогою комп'ютерної техніки та отримання інформації для індивідуальних користувачів, облікова система не використовує через психологічні причини обліковців та слабкість наукових досліджень на стику облікових й управлінських проблем отримання інформації. Ці причини суто суб'єктивні, які викликані опором змінам обліковцями в переломний період, коли старі парадигми управлінської та облікової науки ще не подолані новими, але певні зрушення вже проявляються.

Прогрес підприємства, як і суспільства в цілому, простежуються у постійному зростанні

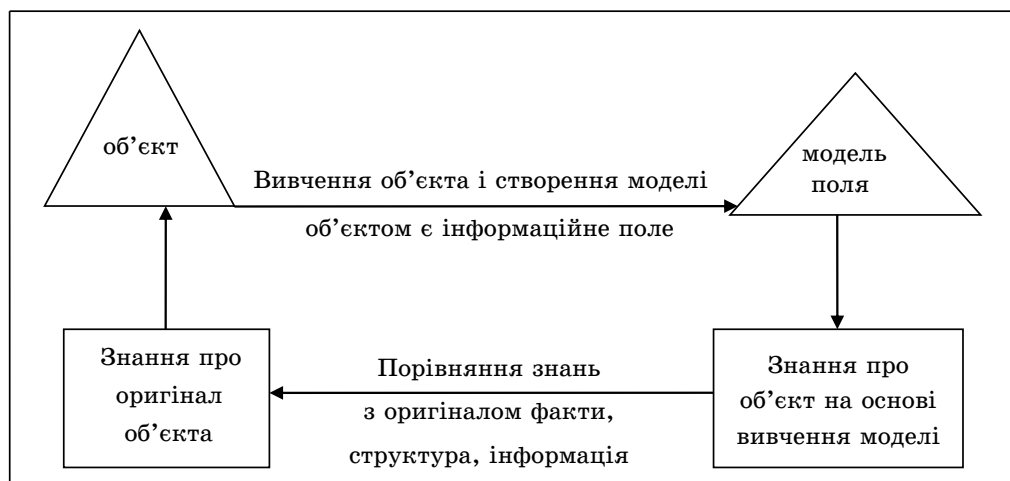


Рис. 2. Процес пізнання закономірностей інформаційного поля

ні соціального благополуччя працюючих, тому поняття соціального багатовимірного простору структурується на основі розподілу різних видів капіталу (економічного, культурного, символічного), що виступають як інструменти та цілі боротьби між агентами всередині інформаційного простору.

Одним із потенційних об'єктів інформаційного поля є соціальний капітал – поняття, введене Бурдье у науковий світ через опубліковану статтю «Форми капіталу» в 1983 році, в якій позначено соціальні зв'язки, що можуть виступати ресурсом отримання вигод.

Соціальний капітал є продуктом суспільного виробництва, матеріальної, і тим самим, класової практики, засобом досягнення групової солідарності. Бурдье П. використовує капітал як простий спосіб вимірювання соціальної конкуренції і влади в суспільстві. У такому розумінні соціальний капітал виступає не тільки і не стільки причиною економічних вигод, скільки проявом соціально-економічних умов та обставин, він є груповим ресурсом і не може бути визначений на індивідуальному рівні. Зв'язки між економічним розвитком суспільства і розміром сукупного соціального капіталу опосередковані політичним ладом, релігійними традиціями, домінантними цінностями.

Соціальний капітал залежить від кількох складових:

- економічного – (володіння матеріальними благами, які допомагають зайняти чільне місце в полі – гроші, а також і будь-який товар у широкому розумінні цього слова);

- культурного – освіта (загальна, професійна, спеціальна) і відповідний диплом, а також той культурний рівень індивіда, який йому дістається у спадок від його родини і засвоєний у процесі соціалізації;

- символічного – авторитет, влада в економічному полі.

Економічний і культурний капітали стають джерелами влади для тих, хто ними володіє персонально, що дає агенту владу над тими, у кого

цього капіталу менше, або хто його позбавлений.

До недавнього часу поняття «інформаційне поле» в обліковій науці було невідоме і його не застосовували у практичній діяльності, хоча Устенко А.О. у монографії «Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління» ще в 2002 році описав модель ситуаційного поля як частину глобального інформаційного поля та його значення для менеджменту та відзначав: «Доречно створювати служби, які здійснюють сортування, вторинний опис і надання інформаційних ресурсів за першою вимогою робітникам для забезпечення ефективного управління підприємством» [9, с. 138]. Проте, ці призови не вплинули на керівників і бухгалтерів, що свідчить про низький рівень знань менеджерами й обліковцями значення інформаційного середовища, нерозуміння ролі і можливостей інформаційних ресурсів та обмеженість вимірювального апарату облікової науки, яка претендує на роль постачальника інформації для управління бізнесом.

Сучасні вимоги до бухгалтерів – отримання вигод від ситуацій в економіці, швидке реагування на зміни середовища, перетворення змісту роботи зі скучного відображення фактів за стандартами обліку в консультанта з інформатизації бізнесу (в інформаційного менеджера), який бере активну участь у найважливіших рішеннях, що визначають фінансовий успіх бізнесу.

Боротьба між агентами облікової й управлінської систем почала розгортатися понад 100 років тому, коли Емерсон Г. в 1911 році в книзі «Дванадцять принципів продуктивності» [10] піддав нищівній критиці бухгалтерів за надто обмежене коло показників, які вони наводили у звітності про діяльність підприємства, на основі яких неможливо розрахувати ефективність витрат виробництва і пропонував методіку розрахунку ефективності витрат на виробництв в натуральному вимірі, а підприємці – брати Дюпони ще на кілька років раніше запропонували новий метод інтерпретації даних балансу в

своїй знаменитій «піраміді Дюпона», яка стала оригінальним методом аналізу факторів підвищення норми прибутку.

У цей же період прогресивними науковцями в галузі обліку, які скоріш за все, не були за освітою бухгалтерами, але розуміли цінність облікової інформації і пропонували нові методи отримання інформації про формування собівартості продукції (стандарт-кост, поділ витрат на змінні і постійні) та пропагували впровадження в практику окремі елементи управлінського обліку.

Хоча проголошено немало декларацій з боку бухгалтерів про те, що облік дає інформацію для прийняття рішень, але це не зовсім відповідає істині, оскільки така інформація стосується лише фінансового положення підприємства на певну дату (раз на місяць чи квартал), а для менеджерів облік практично не дає ніяких повідомлень в реальному часі про господарську діяльність, якою вони займаються щоденно, тому у своїй роботі користуються здоровим глуздом, оцінюючи нестандартні ситуації і приймаючи рішення в умовах високого рівня невизначеності та ризику.

Господарський облік практично відсутній, як цілісна наука, змістом якої повинна стати структура отримання інформації для поточної роботи працівників системи управління операційного, тактичного і стратегічного рівня.

Висновки з проведеного дослідження. Без розробки теорії структури інформаційного поля підприємства будь-які вдосконалення системи обліку носять і будуть носити суб'єктивний, спекулятивний, антинауковий характер. Поняття поля для облікової науки має не менше значення, ніж поля для фізики, молекула – для хімії чи ген – для біології.

Поле – це фундамент облікової науки, оскільки на ньому знаходяться об'єкти, що містять в собі потенційні факти господарської діяльності, які за певними алгоритмами обробки перетворюються на інформаційні ресурси як продукт облікової служби, призначений для споживання системою менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринь В.П. Сутність та види інформаційного простору. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4(90). С. 141–147.
2. Дубняк В.А. Інформаційний простір: Структура та функціональні параметри. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. № 4 (24). С. 21–25.

3. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика: монографія. Тернопіль : Kart-blansh, 2018. 215 с.
4. Пушкар М.С., Пушкар М.Р. Інформаційні ресурси для бізнесу: формування та використання. Тернопіль: Kart-blansh, 2021. 208 с.
5. Семанюк В.З. Інформаційна теорія обліку в постіндустріальному суспільстві: Монографія. Тернопіль: THEU, 2018. 392 с.
6. Еріксон Т. В оточенні ідіотів, або як зрозуміти тих, кого не можливо зрозуміти / пер. з англ. Махоніна В. Харків : Фоліо, 2018. 251 с.
7. Ikujiro N., Hirota T. (1995) The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
8. Бурдье П. Соціальний простір: поля та практики. 576 с.
9. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 247 с.
10. Harrington E. The Twelve Principles of Efficiency. URSS. 2023. 224 с.

REFERENCES:

1. Hryn V.P. (2019) Sutnist ta vydy informatsiinoho prostoru. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4(90), pp. 141–147.
2. Dubniak V.A. (2015) Informatsiinyi prostir: Struktura ta funktsionalni parametry. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, no. 4 (24), pp. 21–25.
3. Pushkar M.S., Holinach L.I. (2018) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia i praktyka: monohrafiia. Ternopil: Kart-blansh, 215 p.
4. Pushkar M.S., Pushkar M.R. (2021) Informatsiinyi resursy dlia biznesu: formuvannia ta vykorystannia. Ternopil: Kart-blansh, 208 p.
5. Semaniuk V.Z. (2018) Informatsiina teoriia obliku v postindustrialnomu suspilstvi: Monohrafiia. Ternopil: TNEU, 392 p.
6. Erikson T.V (2018) otochenni idiotiv, abo yak zrozumity tykh, koho ne mozhlyvo zrozumity / per. z anhl. Makhonina V. Kharkiv: Folio, 251 p.
7. Ikujiro N., Hirota T. (1995) The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
8. Burdie P. Sotsialnyi prostir: polia ta praktyky. 576 p.
9. Ustenko A.O. (2002) Ekonomiko-orhanizatsiinyi problemy informatyzatsii upravlinnia: monohrafiia. Ternopil: Ekonomichna dumka, 247 p.
10. Harrington E. (2023) The Twelve Principles of Efficiency. URSS. 224 p.

СЕКЦІЯ 7 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 519.86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-11>**Вінничук І.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,
асистент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

Бойчук М.В.

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

Вінничук О.Ю.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

Vinnychuk Igor

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Assistant of the Department of Economic and Mathematical Modelling
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Boychuk Myroslav

*Candidate of Sciences (Physics and Mathematics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic and Mathematical Modelling
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Vinnychuk Olena

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic and Mathematical Modelling
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ТІНЬОВОЮ ТА ЛЕГАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКАМИ

MODELING OPTIMAL LINKS BETWEEN THE SHADOW AND LEGAL ECONOMIES

АНОТАЦІЯ

Ця стаття присвячена моделюванню оптимальних зв'язків між тіньовою та легальною економіками з метою розуміння їх взаємодії та впливу на основні закономірності зміни заощаджень найманих робітників та власників підприємств, а також ціни агрегованого товару. Дослідження зосереджено на пошуку оптимальних стратегій керування, які дозволять зменшити масштаби тіньової економіки і покращити економічну ситуацію. У статті використано теорію оптимального керування для побудови математичної моделі взаємодії тіньової та легальної економік. Для математичної моделі враховано ряд припущень, зокрема швидкість зміни заощаджень працівників реального сектора пропорційна різниці між їх загальними доходами, складеними із легальної та тіньової зарплат, зменшених на величини податків на дохід та загальними витратами (видатки на споживання легальної та тіньової продукції); динаміка заощаджень власників залежить від різниці між їх сумарними доходами від збуту легальної та тіньової продукції, зменшеними на величини відповідних податків на дохід, та сумарними видатками на зарплату працівників, виробничі потреби та оподаткування у легальному та тіньовому секторах; швидкість зміни ціни агрегованої продукції пропорційна різниці між за-

гальним попитом і загальною пропозицією цієї продукції на ринку. Припущення доповнено початковими умовами для динаміки руху грошових заощаджень і ціни агрегованої продукції, а також накладені обмеження на споживчі частки заощаджень, які використовуються на споживання легальної і тіньової продукції продукції для працівників та для власників підприємств. За критерій мети взято максимізацію середнього (інтегрального) сумарного забезпечення працівників і підприємців на визначеному відрізьку часу. Для дослідження використано достатні умови оптимальності.

Ключові слова: тіньова економіка, легальна економіка, моделювання, теорія оптимального керування, достатні умови оптимальності.

ANNOTATION

This article is devoted to modelling the optimal links between the shadow and legal economies in order to understand their interaction and impact on the main patterns of changes in the savings of employees and business owners, and in the price of aggregate goods. The study focuses on finding optimal management strategies that will reduce the size of the shadow economy and improve the economic situation. The article uses

the theory of optimal control to build a mathematical model of the interaction between the shadow and legal economies. A number of assumptions are taken into account for construction the mathematical model, in particular, firstly, the rate of change of savings of real sector employees is proportional to the difference between their total income, consisting of legal and shadow salaries, reduced by income taxes, and total expenditures (expenditures on consumption of legal and shadow products); secondly, the dynamics of owners' savings depends on the difference between their total income from the sale of legal and shadow products, reduced by the amount of relevant income taxes, and total expenditures on employee salaries, production needs and taxation in the legal and shadow sectors and thirdly, the rate of change in the price of legal and shadow products is proportional to the difference between total demand and total supply of these products on the market. The assumptions are added with initial conditions for the dynamics of cash savings and the price of the aggregate product, and restrictions are imposed on the consumer shares of savings used for consumption of legal and shadow products for employees and for business owners. The goal criterion is to maximise the average (integral) total welfare of employees and entrepreneurs over a certain period of time. Sufficient conditions of optimality were used for the study. The findings may be useful for economists, policy makers and researchers interested in the shadow economy and looking for effective ways to influence this sector. The results of the study can serve as a basis for the development of policies and recommendations aimed at reducing the shadow economy and stimulating legal economic activity.

Key words: shadow economy, legal economy, modelling, optimal control theory, sufficient conditions for optimality.

Постановка проблеми. Дослідження процесів взаємодії тіньової та легальної економік на сучасному етапі розвитку економіки є дуже важливим для розуміння економічних, податкових, соціальних та правових аспектів цих явищ. Безперечно тіньова економіка має серйозний вплив на економічну стійкість, податкові надходження, соціальний розвиток і безпеку країни. Проте, проблема ефективного регулювання і взаємодії між тіньовою та легальною економіками залишається недостатньо дослідженою. Існуючі підходи до регулювання не завжди досягають бажаних результатів і можуть мати непередбачувані наслідки. На сьогодні є залишаються актуальним дослідженням визначення факторів, які сприяють зростанню тіньового сектору та пошук шляхів детінізації економіки. Тому невирішеним залишаються питання визначення впливу тіньової економіки на окремих суб'єктів економіки, зокрема на працівників та підприємців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження факторів, які сприяють зростанню тіньового сектору економіки та пошук шляхів детінізації є актуальними темами в економічній науці. Напрямів дослідження впливу тіньової економіки є значна кількість та всі вони є різноманітними, що породжують низку наукових напрямів в цій темі. Якщо аналізувати відомих авторів, які внесли значний вклад у дослідження тіньової економіки, то варто виділити публікації Шнайдер Ф., Фейга Е.Л., Танці В., Ульгіна Дж. та Озтуналі О. [1–4]. Зокрема, Ву Д.Ф. та Шнайдер Ф. доводить, що тіньова економіка може співіснувати із різними рівнями розвитку і вона не зникає у довгостроко-

вій перспективі, що суперечить різноманітним трактуванням про лінійну залежність, яка передбачає тенденцію до скорочення або остаточне зникнення тіньової економіки [5]. У [6] автори проаналізувати розмір та розвиток тіньової економіки в Україні, а у [7] вплив соціально-економічних факторів на рівень тіньової економіки та індекс сприйняття корупції. Також варто зауважити, що через багатогранний характер негативного явища тіньової економіки досі немає загальної єдиної методології щодо виявлення та оцінювання масштабів тіньової економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі підходи до регулювання не завжди досягають бажаних результатів і можуть мати непередбачувані наслідки. У роботі [8] побудовано комплекс математичних моделей процесів функціонування легального та тіньового секторів економіки у просторах змінних, що відображають економічну структуру суспільства. Дані моделі допускають різні розширення та модифікації, зокрема використовуючи економіко-математичну динамічну модель зміни заощаджень працівників і підприємців та ціни агрегованого товару [9] побудуємо моделі оптимального керування для визначення ефективних стратегій, які дозволять зменшити масштаби тіньової економіки і покращити економічну ситуацію.

Постановка завдання. Ця стаття пропонує побудувати математичну модель взаємодії тіньової та легальної економік з використанням теорії оптимального керування. Основні завдання статті включають: розробка математичної моделі оптимальних зв'язків між тіньовою та легальною економіками, визначення цілей та обмежень, побудова оптимальних стратегій (процесів) управління системою тіньової та легальної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для побудови моделі взаємодії між тіньовою та легальною економік з використанням теорії оптимального керування формалізуємо економіко-математичну модель взаємодії між тіньовою та легальною економіками [9] як задачу оптимального керування, яка полягає у пошуку найкращого керування системою з метою досягнення заданої цілі з урахуванням обмежень. Тому опишемо ряд припущень для побудови моделі оптимального керування:

– швидкість зміни заощаджень працівників реального сектору пропорційна різниці між їх загальними доходами, складеними із легальної та тіньової зарплат, зменшених на величини податків на дохід та загальними витратами (видатки на споживання легальної та тіньової продукції):

$$\frac{d}{dt}x_1(t) \equiv \dot{x}_1(t) = p(t) \left[r_L(1-k_L) + r_S(1-k_S) - G \left(\frac{\alpha_1 x_1(t)}{p(t)} \right) - G \left(\frac{\beta_1 x_1(t)}{p(t)} \right) \right] \quad t \in [t_0, T]; \quad (1)$$

– динаміка заощаджень власників залежить від різниці між їх сумарними доходами від збуту легальної та тіньової продукції, зменшеними на величини відповідних податків на дохід, та сумарними видатками на зарплату працівників, виробничі потреби та оподаткування у секторах L (легального) і S (тіньового):

$$\begin{aligned} \frac{d}{dt}x_2(t) &\equiv \dot{x}_2(t) = \\ &= \frac{p(t)}{\tilde{n}_2}(1-k_L)\sum_{i=1}^2\tilde{n}_iG\left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p(t)}\right) + \frac{p(t)}{\tilde{n}_2}(1-k_S)\times \\ &\times \sum_{i=1}^2\tilde{n}_iG\left(\frac{\beta_i x_i(t)}{p(t)}\right) - p(t)G\left(\frac{\alpha_2 x_2(t)}{p(t)}\right) - p(t)G\left(\frac{\beta_2 x_2(t)}{p(t)}\right) - \\ &- \frac{p(t)}{\tilde{n}_2}\left[\tilde{n}_1 r_L(1+k_L^*) + \tilde{n}_1(\lambda + k_L^{**})F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p(t)}\right)\right] - \\ &- \frac{p(t)}{\tilde{n}_2}\left[\tilde{n}_1 r_S(1+k_S^*) + \tilde{n}_1(\lambda_S + k_S^{**})F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p(t)}\right)\right], \\ &t \in [t_0, T]; \end{aligned} \quad (2)$$

– швидкість зміни ціни легальної-тіньової продукції (ціни рівні) пропорційна різниці між загальним попитом і загальною пропозицією цієї продукції на ринку:

$$\begin{aligned} \frac{d}{dt}p(t) &\equiv \dot{p}(t) = \\ &= v_L \left[\sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p(t)}\right) - \tilde{n}_1 F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p(t)}\right) \right], \\ &t \in [t_0, T], \end{aligned} \quad (3)$$

де x_1 – заощадження працівників реального сектора, x_2 – заощадження власників підприємств, \tilde{n}_1 , \tilde{n}_2 – чисельність груп працівників реального сектора та власників підприємств, t – неперервна часова змінна, причому $t \in [t_0, T]$, $T > t_0 \geq 0$, $T > t_0$; p – ціна одиниці агрегованого продукту (визнана у секторах L та S), r_L , r_S , k_L , k_S – зарплата працівників та ставки податку на дохід у легальному та тіньовому секторах (секторах L та S), G – функція попиту представника відповідної групи (працівників чи власників) на продукцію легального та тіньового секторів, α_1 та β_1 – частки заощаджень працівників на споживання продукції легального та тіньового сектора економіки відповідно, аналогічно α_2 та β_2 – частки заощаджень власників підприємств, k_L^* , k_L^{**} – податки на фонд заробітної плати та додану вартість у легальному секторі L , k_S^* та k_S^{**} – податки на фонд тіньової заробітної плати та тіньову додану вартість, λ_L та λ_S – частки виробничих витрат на одиницю продукції у секторах L та S , δ_2 – частка заощаджень власників на виробничі потреби у легальному секторі, γ_2 – частка заощаджень власників на виробничі потреби у тіньовому секторі, v_L – коефіцієнт інерційності ринку легальної продукції, F – виробнича функція (функція випуску продукції, тобто кількість одиниць продукції, що припадає на

одного працівника за одиницю часу та відображає принципіві закономірності виробництва).

Динаміку руху грошових заощаджень і ціни агрегованого продукту доповнимо початковими умовами:

$$x_1(t_0) = x_1^{(0)}, \quad x_2(t_0) = x_2^{(0)}, \quad p(t_0) = p^{(0)}. \quad (4)$$

На споживчі частки заощаджень, які використовуються на споживання легальної продукції α_1 і тіньової продукції β_1 для працівників та для власників α_2 і β_2 накладаються обмеження:

$$\begin{aligned} 0 &\leq \alpha_1, \quad \alpha_1 + \beta_1 \leq 1, \\ \alpha_2 &\geq 0, \quad \alpha_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2 - \beta_2. \end{aligned} \quad (5)$$

За критерій мети візьмемо максимізацію середнього (інтегрального) сумарного забезпечення працівників і підприємців на відрізок часу $[t_0, T]$

$$\int_{t_0}^T [x_1(t) + x_2(t)] dt \rightarrow \max_{\alpha_i, \beta_i, i=1,2}. \quad (6)$$

У математичному плані економіко-математична модель (1)–(6) є задачею оптимального керування, в якій керуваннями виступають α_1 , β_1 , α_2 частки грошових заощаджень, які йдуть на закупівлю агрегованих продуктів легальної та тіньової економік працівників та власників підприємств, а фазовими траєкторіями є грошові заощадження працівників x_1 та власників підприємств легальних і тіньових економік x_2 , p – ціна одиниці агрегованого продукту (визнана у секторах L та S).

Проведемо дослідження моделі (1)–(6). Для дослідження використаємо достатні умови оптимальності [10, с. 155–196], за якими треба максимізувати допоміжну функцію багатьох змінних

$$\begin{aligned} R(t, x_1, x_2, p, \alpha_1, \beta_1, \alpha_2, \beta_2, \varphi) &\equiv \frac{\partial \varphi(t, x_1, x_2, p)}{\partial t} + \\ &+ \frac{\partial \varphi}{\partial x_1} \left\{ p \left[r_L(1-k_L) + r_S(1-k_S) - G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right) - G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right) \right] \right\} + \\ &+ \frac{\partial \varphi}{\partial x_2} \left\{ \frac{p}{\tilde{n}_2}(1-k_S)\sum_{i=1}^2\tilde{n}_iG\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right) + \frac{p}{\tilde{n}_2}(1-k_S)\times \right. \\ &\times \sum_{i=1}^2\tilde{n}_iG\left(\frac{\beta_i x_i}{p}\right) - pG\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right) - pG\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right) - \\ &- \frac{p}{\tilde{n}_2}\left[\tilde{n}_1 r_L(1-k_L^*) + \tilde{n}_1(\lambda + k_L^{**})F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)\right] - \\ &- \left. \frac{p}{\tilde{n}_2}\left[\tilde{n}_1 r_S(1+k_S^*) + \tilde{n}_1(\lambda_S + k_S^{**})F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{\tilde{n}_1 p}\right)\right] \right\} + \\ &+ \frac{\partial \varphi}{\partial p} v_L \left[\sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right) - \tilde{n}_1 F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{\tilde{n}_1 p}\right) \right] - \\ &-(x_1 + x_2) \rightarrow \max_{\alpha_1, \beta_1, \alpha_2, \beta_2, x_1, x_2, p} \end{aligned} \quad (7)$$

при обмеженнях (5), де невідома функція $\varphi(t, x_1, x_2, p)$ – неперервно-диференційована по t , x_1 , x_2 та p і яку будемо шукати у вигляді

$$\varphi(t, x_1, x_2, p) = \ell_1 x_1 + \ell_2 x_2 + \ell_3 p. \quad (8)$$

Сталі величини ℓ_i , $i=1,3$ підлягають визначенню, тому підставимо (8) у (7).

Запишемо необхідні умови оптимальності функції R за змінними $\alpha_1, \alpha_2, x_1, x_2, \beta_1, p$, тобто $\frac{\partial R}{\partial \alpha_i} = 0, \frac{\partial R}{\partial x_i} = 0, i=1,2, \frac{\partial R}{\partial \beta_1} = 0, \frac{\partial R}{\partial p} = 0$. У додатку 1 визначено частинні похідні першого порядку функції R за змінними $\alpha_1, \alpha_2, x_1, x_2, \beta_1, p$. За необхідними умовами оптимізації отримаємо систему нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2).

Із другого рівняння системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2) визначаємо допоміжну оптимізаційну величину p :

$$p = p_{\text{opt}} = \frac{\ell_1 \tilde{n}_2}{\ell_2 \tilde{n}_1 (1 - k_L)} \quad (9)$$

та оскільки ℓ_1, ℓ_2 сталі, то $p_{\text{opt}} = \text{const}$ стала величина та $\frac{dp_{\text{opt}}}{dt} = 0$.

Підставимо (9) у перше, третє, четверте, п'яте та шосте рівняння системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2). Із першого та третього рівнянь системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2) визначаємо сталі ℓ_1 та ℓ_3 :

$$\ell_3 = -\frac{\ell_1 (1 + \ell_2)}{\ell_2 v_L}, \quad \ell_2 = \frac{(1 - k_S) \ell_1 - \tilde{n}_1 (1 - k_L)}{1 + \tilde{n}_1 (1 - k_L)}. \quad (10)$$

Підставимо (10) у четверте, п'яте та шосте рівняння системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2) і які складають систему із трьох рівнянь та п'ятьма невідомими $x_i, \alpha_i, i=1,2$ та β_1 . Ступінь вільності дорівнює $(5-3=2)$ двом та який будемо доповнювати двома рівняннями із трьох рівнянь динамічної системи (1)-(4). Кількість комбінацій із трьох по два $C_3^2 = 3$ дорівнює трьом, тому випадків доповнення ступеня вільності є три.

Випадок А. Ступінь вільності доповнимо двома рівняннями (1)-(2) при початкових умовах (4)

$$\begin{aligned} \dot{x}_1(t) &= p \left[r_L (1 - k_L) + r_S (1 - k_S) - \right. \\ &\quad \left. - G \left(\frac{\alpha_1 x_1(t)}{p} \right) - G \left(\frac{\beta_1 x_1(t)}{p} \right) \right], \\ \dot{x}_2(t) &= \frac{p}{\tilde{n}_2} (1 - k_L) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p} \right) + \frac{p}{\tilde{n}_2} (1 - k_S) \times \\ &\times \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\beta_i x_i(t)}{p} \right) - p G \left(\frac{\alpha_2 x_2(t)}{p} \right) - p G \left(\frac{\beta_2 x_2(t)}{p} \right) - \\ &- \frac{p}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_L (1 + k_L^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) F \left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p} \right) \right] - \\ &\frac{p}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_S (1 + k_S^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_S + k_S^{**}) F \left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p} \right) \right], \\ &\quad t \in [t_0, T], \\ &\quad x_1(t_0) = x_1^{(0)}, \\ &\quad x_2(t_0) = x_2^{(0)}. \end{aligned} \quad (11)$$

Випадок Б. Ступінь вільності заповнимо рівняннями (1), (3) $\left(\frac{dp}{dt} = 0 \right)$ із початковою умовою (4)

$$\begin{aligned} \dot{x}_1(t) &= p \left[r_L (1 - k_L) + r_S (1 - k_S) - \right. \\ &\quad \left. - G \left(\frac{\alpha_1 x_1(t)}{p} \right) - G \left(\frac{\beta_1 x_1(t)}{p} \right) \right], \\ 0 &= v_L \left[\sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p} \right) - \tilde{n}_1 F \left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p} \right) \right], \\ &\quad t \in [t_0, T], \\ &\quad x_1(t_0) = x_1^{(0)}. \end{aligned} \quad (12)$$

Випадок В. Ступінь вільності заповнимо рівняннями (2), (3) $\left(\frac{dp}{dt} = 0 \right)$ із початковою умовою (4)

$$\begin{aligned} \dot{x}_2(t) &= \frac{p}{\tilde{n}_2} (1 - k_L) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p} \right) + \frac{p}{\tilde{n}_2} (1 - k_S) \times \\ &\times \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\beta_i x_i(t)}{p} \right) - p G \left(\frac{\alpha_2 x_2(t)}{p} \right) - p G \left(\frac{\beta_2 x_2(t)}{p} \right) - \\ &- \frac{p}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_L (1 + k_L^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) F \left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p} \right) \right] - \\ &- \frac{p}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_S (1 + k_S^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_S + k_S^{**}) F \left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2(t)}{\tilde{n}_1 p} \right) \right], \\ 0 &= v_L \left[\sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G \left(\frac{\alpha_i x_i(t)}{p} \right) - \tilde{n}_1 F \left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2(t)}{p} \right) \right], \\ &\quad t \in [t_0, T], \\ &\quad x_2(t_0) = x_2^{(0)}. \end{aligned} \quad (13)$$

Систему алгебраїчних рівнянь (четверте, п'яте та шосте) системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2) та диференціальних співвідношень (11), або (12), або (13) можна розв'язати сумісним використанням методу Рунге-Кутта [11] розв'язання диференціальних рівнянь та одного із варіантів градієнтних методів розв'язання нелінійних алгебраїчних рівнянь [12]. При цьому визначаються оптимальні керування $\alpha_1^{(opt)}(t), \alpha_2^{(opt)}(t), \beta_1^{(opt)}(t), t \in [t_0, T]$, а вибором сталої ℓ_1 домогтися виконання нерівності: $0 \leq \alpha_2^{(opt)} \leq 1 - \beta_2 - \delta_2 - \gamma_2$ та

$$\alpha_1^{(opt)}(t) = \begin{cases} 0, \alpha_1^{(s)}(t) \leq 0 \\ \frac{\alpha_1^{(s)}(t)}{\alpha_1^{(s)}(t) + \beta_1^{(s)}(t)}, \alpha_1^{(s)}(t) \geq 0, \beta_1^{(s)}(t) \geq 0, \\ \quad t \in [t_0, T], \end{cases}$$

$$\beta_1^{(opt)}(t) = \begin{cases} 0, \beta_1^{(opt)}(t) \leq 0 \\ \frac{\beta_1^{(s)}(t)}{\alpha_1^{(s)}(t) + \beta_1^{(s)}(t)}, \alpha_1^{(s)}(t) > 0, \beta_1^{(s)}(t) \geq 0, \\ \quad t \in [t_0, T], \end{cases}$$

де $\alpha_1^{(s)}$ та $\beta_1^{(s)}$ – величини визначені із системи, складеної із рівнянь четвертого, п'ятого,

шого рівнянь системи нелінійних алгебраїчних рівнянь (додаток 2) та (11), або (12), або (13).

За визначеними оптимальними керуваннями $\alpha_1^{(opt)}(t)$, $\beta_1^{(opt)}(t)$ та $\alpha_2^{(opt)}(t)$, $t \in [t_0, T]$ відповідні оптимальні траєкторії $x_1^{(opt)}(t)$, $x_2^{(opt)}(t)$ та $p_{opt}(t)$, $t \in [t_0, T]$ визначаються методом Рунге-Кутта [11] із динамічної системи (1)–(4).

Таким чином, отримали три оптимальні процеси – три оптимальні економічні режими вигляду:

$$\left\{ \alpha_1^{(opt)}(t), \beta_1^{(opt)}(t), \alpha_2^{(opt)}(t), x_1^{(opt)}(t), x_2^{(opt)}(t), p_{opt}(t), \right. \\ \left. t \in [t_0, T] \right\}.$$

Отже, задача оптимального керування (1)–(6) має три розв'язки – три оптимальні процеси для вибору пріоритетного процесу.

Висновки з проведеного дослідження. Формалізовано економіко-математичну модель взаємодії між тіньовою та легальною економіками як задачу оптимального керування, яка полягає у пошуку оптимальних зв'язків між тіньовою та легальною економіками з урахуванням обмежень. Запропонована модель оптимального керування має три оптимальні процеси для вибору пріоритетного процесу. Побудова оптимальних процесів допоможе врегулювати взаємодію між цими двома секторами та розробити ефективні політики, що спрямовані на зменшення тіньової економіки й покращення економічної ситуації в країні. Варто також зазначити, що конкретна формулювання цієї задачі оптимального керування взаємодії між тіньовою та легальною економіками залежить від контексту дослідження і може варіюватися в залежності від постановки завдання та припущень, що використовуються. Зокрема, вище описана методика має місце і для моделі (1), (2), (4), якщо вибрати для керування такі змінні: а) α_1 – частки заощаджень працівників на споживання продукції легального сектора, α_2 та β_2 – частки заощаджень власників підприємств на споживання продукції легального та тіньового сектора економіки та обмеженнями на керування $0 \leq \alpha_1 \leq 1 - \beta_1$, $0 \leq \alpha_2, \beta_2$, $\alpha_2 + \beta_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2$; б) α_1 , α_2 та β_2 з обмеженнями на керування $0 \leq \alpha_1, \beta_1$, $\alpha_2 + \beta_2 \leq 1$, $0 \leq \beta_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2 - \alpha_2$; в) α_1 , α_2 з обмеженнями на керування $0 \leq \alpha_1 \leq 1 - \beta_1$, $0 \leq \alpha_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2 - \beta_2$; г) α_1 , β_2 з обмеженнями на керування $0 \leq \alpha_1 \leq 1 - \beta_1$, $0 \leq \beta_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2 - \alpha_2$; д) β_1 , α_2 з обмеженнями на керування $0 \leq \beta_1 \leq 1 - \alpha_1$, $0 \leq \alpha_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2 - \beta_2$; ж) β_2 , α_2 з обмеженнями на керування $0 \leq \alpha_2, \beta_2$, $\beta_2 + \alpha_2 \leq 1 - \delta_2 - \gamma_2$ тощо. Моделювання зв'язків між тіньовою та легальною економіками є складною задачею, яка вимагає адекватних даних, врахування різних аспектів та вимагає індивідуального підходу для кожного дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Schneider F., Enste D.H. Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences. *Journal of Economic Literature*. 2000.

- Vol. 38 (1). P. 77–114. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.1.77> (дата звернення: 20.05.2023).
2. Feige E. L. Defining and estimating underground and informal economies: The new institutional economics approach. *World Development, Elsevier*. 1990. Vol. 18(7). P. 989–1002. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X90900818> (дата звернення: 20.05.2023).
3. Tanzi J.V. The underground economy in the United States: annual estimates: 1930–1980. *IMF Staff Papers*. 1983. Vol. 30. No. 2. P. 283–305. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/024/1983/002/article-A002-en.xml> (дата звернення: 25.05.2023).
4. Elgin C., Oztunali O. Shadow Economies around the World: Model Based Estimates. *Working Papers*. 2012. Vol. 2012/05. URL: <https://ideas.repec.org/p/bou/wpaper/2012-05.html> (дата звернення: 28.05.2023).
5. Wu D.F., Schneider F. Nonlinearity between the Shadow Economy and Level of Development. *IMF Working Paper*. 2019. 29 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/03/01/Nonlinearity-Between-the-Shadow-Economy-and-Level-of-Development-46618> (дата звернення: 30.05.2023).
6. Vinnychuk I., Ziukov S. Shadow economy in Ukraine: Modelling and analysis. *Business Systems and Economics*. 2013. Vol. 3 (2). P. 141–152. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/business-systems-and-economics/article/view/1474> (дата звернення: 25.05.2023).
7. Вінничук І.С., Вінничук О.Ю. Моделювання тіньової економічної діяльності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2016. Вип. 773-774. Економіка. С. 171–177. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/visnyk-773-774.pdf> (дата звернення: 06.06.2023).
8. Вінничук І.С. Моделювання процесів функціонування легального та тіньового секторів економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 Київ, 2015. 267 с.
9. Вінничук І.С. Модель взаємодії легальної та тіньової економіки з розширеною економічною структурою суспільства. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 12 (38). С. 54–58.
10. Григорків В.С. Оптимальне керування в економіці. Чернівці. 2011. 200 с.
11. Ясинський В.К. Основи обчислювальних методів. Чернівці. 2005. 396 с.
12. Григорків В.С., Ярошенко О.І. Числові методи : навч. посібник. Чернівці. 2018. 172 с.

REFERENCES:

1. Schneider F., Enste D. H. (2000) Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences. *Journal of Economic Literature*, vol. 38 (1), pp. 77–114. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.1.77> (accessed May 20, 2023).
2. Feige E.L. (1990) Defining and estimating underground and informal economies: The new institutional economics approach. *World Development, Elsevier*, vol. 18(7), pp. 989–1002. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X90900818> (accessed May 20, 2023).
3. Tanzi J.V. (1983) The underground economy in the United States: annual estimates: 1930–1980. *IMF Staff Papers*, vol. 30, no. 2, pp. 283–305. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/024/1983/002/article-A002-en.xml> (accessed May 25, 2023).

4. Elgin C., Oztunali O. (2012) Shadow Economies around the World: Model Based Estimates. *Working Papers*, vol. 2012/05. Available at: <https://ideas.repec.org/p/bou/wpaper/2012-05.html> (accessed May 28, 2023).
5. Wu D.F., Schneider F. (2019) Nonlinearity between the Shadow Economy and Level of Development. *IMF Working Paper*. 29 p. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/03/01/Nonlinearity-Between-the-Shadow-Economy-and-Level-of-Development-46618> (accessed May 30, 2023).
6. Vinnychuk I., Ziukov S. (2013) Shadow economy in Ukraine: Modelling and analysis. *Business Systems and Economics*, vol. 3 (2), pp. 141–152. Available at: <https://ojs.mruni.eu/ojs/business-systems-and-economics/article/view/1474> (accessed May 25, 2023).
7. Vinnychuk I.S., Vinnychuk O.Ju. (2016) Modeljuvannja tinjovoi ekonomichnoi dijajnosti [Modelling shadow economic activity] *Naukovyj visnyk Cherniveckjogho nacionalnogho universytetu*, vol. 773-774, pp. 171–177. Available at: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/visnyk-773-774.pdf> (accessed June 6, 2023).
8. Vinnychuk I.S. (2015) Modeljuvannja procesiv funkcionuvannja leghaljnogho ta tinjovogho sektoriv ekonomiky [Modelling the functioning of the legal and shadow sectors of the economy] (PhD Thesis), Kyiv: International Research and Training Centre for Information Technologies and Systems of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine.
9. Vinnychuk I.S. (2012) Modelj vzajemodiji leghaljnoji ta tinjovoi ekonomik z rozshyrenoiu ekonomichnoju strukturoju suspiljstva [A model of interaction between the legal and shadow economies and the broader economic structure of society]. *Innovacijna ekonomika*, vol. 12 (38), pp. 54–58.
10. Hryhorkiv V.S. (2011) Optymalne keruvannja v ekonomici [Optimal management in the economy]. Chernivetskiy nats. un-t, 200 p.
11. Yasynsky V.K. (2005) Osnovy obchysljuvaljnykh metodiv [Fundamentals of computational methods]. Chernivtsi: Zoloti Lytavyr, 396 p.
12. Hryhorkiv V.S., Yaroshenko O.I. (2018) Chyslovi metody: navch. Posibnyk [Numerical methods: education. manual]. Chernivtsi: Chernivetskiy nats. un-t, 172 p.

Додаток 1. Частинні похідні першого порядку функції R за змінними $\alpha_1, \alpha_2, x_1, x_2, \beta_1, p$

$$\begin{aligned}
 1) \quad \frac{\partial R}{\partial \alpha_1} &= -\frac{\ell_1 x_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial \alpha_1} + \frac{\ell_2}{\tilde{n}_2} (1-k_L) \tilde{n}_1 x_1 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial \alpha_1} + \frac{\ell_3 v_4}{p} x_1 \tilde{n}_1 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial \alpha_1}, \\
 2) \quad \frac{\partial R}{\partial \beta_1} &= -\frac{\ell_1 x_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial \beta_1} + \frac{\ell_2}{\tilde{n}_2} (1-k_L) \tilde{n}_1 x_1 \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial \beta_1}, \\
 3) \quad \frac{\partial R}{\partial \alpha_2} &= (1-k_S) \ell_2 x_2 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial \alpha_2} - \ell_2 x_2 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial \alpha_2} + \frac{\ell_3 v_4 \tilde{n}_2}{p} x_2 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial \alpha_2}, \\
 4) \quad \frac{\partial R}{\partial x_1} &= -\ell_1 \frac{\alpha_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} - \ell_1 \frac{\beta_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} + \\
 &+ \ell_2 \frac{\tilde{n}_1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \alpha_1 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} + \ell_2 \frac{\tilde{n}_1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \beta_1 \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} - 1, \\
 5) \quad \frac{\partial R}{\partial x_2} &= \ell_2 \alpha_2 (1-k_S) \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} + \ell_2 \beta_2 (1-k_S) \frac{\partial G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - \ell_2 \alpha_2 \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} + \\
 &+ \ell_2 \beta_2 \frac{\partial G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - \ell_2 \tilde{n}_2 \delta_2 (\lambda_L + k_L^{**}) \times \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - \ell_2 (\lambda_S + k_S^{**}) \gamma_2 \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} + \\
 &+ \ell_3 v_3 \left[\frac{\tilde{n}_2 \alpha_2}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - \frac{\tilde{n}_2 \beta_2}{p} \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} \right] - 1, \\
 6) \quad \frac{\partial R}{\partial p} &= \ell_1 \left\{ r_L (1-k_L) + r_S (1-k_S) - G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right) - G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right) \right\} +
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& + \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial p} \frac{\alpha_1 x_1}{p} + \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial p} \frac{\beta_1 x_1}{p} \Big\} + \\
& + \ell_2 \left\{ \frac{1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right) - \frac{1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right)}{\partial p} \frac{\alpha_i x_i}{p} + \right. \\
& + \frac{1}{\tilde{n}_2} \ell_2 (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\beta_i x_i}{p}\right) - \frac{1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \frac{\partial G\left(\frac{\beta_i x_i}{p}\right)}{\partial p} \frac{\beta_i x_i}{p} - \\
& - G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right) + \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\alpha_2 x_2}{p} - G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right) + \frac{\partial G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\beta_2 x_2}{p} - \\
& - \frac{1}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_L (1+k_L^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right) \right] + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\delta_2 x_2}{p} - \\
& - \frac{1}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_S (1+k_S^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_S + k_S^{**}) F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right) \right] + \tilde{n}_1 (\lambda_S + k_S^{**}) \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\gamma_2 x_2}{p} + \\
& + \ell_3 v_L \left[- \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right)}{\partial p} \frac{\alpha_i x_i}{p^2} + \tilde{n}_1 \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p^2} \right]. \quad (9)
\end{aligned}$$

Додаток 2. Система нелінійних алгебраїчних рівнянь

- 1) $-\frac{\ell_1}{p} + \frac{\ell_2 \tilde{n}_1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) = 0,$
- 2) $(1-k_S) \ell_1 - \ell_2 + \frac{\ell_3 v_L \tilde{n}_1}{p} = 0,$
- 3) $\left[-\frac{\ell_1 \alpha_1}{p} + \frac{\ell_2 \tilde{n}_1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \alpha_1 \right] \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} + \left[-\frac{\ell_1 \beta_1}{p} + \frac{\ell_2 \tilde{n}_1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \beta_1 \right] \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial x_1} - 1 = 0,$
- 4) $\left[-k_S \ell_2 \alpha_2 + \ell_3 v_L \frac{\tilde{n}_2 \alpha_2}{p} \right] \frac{\partial G(\alpha_2 x_2 / p)}{\partial x_2} - k_S \ell_2 \beta_2 \frac{\partial G(\beta_2 x_2 / p)}{\partial x_2} - \ell_2 \left[\tilde{n}_1 \delta_2 (\lambda_S + k_S^{**}) + \ell_3 v_L \frac{\tilde{n}_2 \delta_2}{p} \right] \times$
 $\times \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - \ell_2 (\lambda_S + k_S^{**}) \gamma_2 \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right)}{\partial x_2} - 1 = 0,$
- 5) $\ell_1 \left\{ r_L (1-k_L) + r_S (1-k_S) - G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right) - G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right) + \frac{\alpha_1 x_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_1 x_1}{p}\right)}{\partial p} + \frac{\beta_1 x_1}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\beta_1 x_1}{p}\right)}{\partial p} \right\} +$
 $+ \ell_2 \left\{ \frac{1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right) - \frac{1}{\tilde{n}_2} (1-k_S) \sum_{i=1}^2 \frac{\tilde{n}_i \alpha_i x_i}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right)}{\partial p} + \right.$

$$\begin{aligned}
 & + \frac{1-k_s}{\tilde{n}_s} \sum_{i=1}^2 \tilde{n}_i G\left(\frac{\beta_i x_i}{p}\right) - \frac{1-k_s}{\tilde{n}_2} \sum_{i=1}^2 \frac{\beta_i x_i}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\beta_i x_i}{p}\right)}{\partial p} - G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right) + \frac{\alpha_2 x_2}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} - G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right) + \\
 & + \frac{\partial G\left(\frac{\beta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \frac{\beta_2 x_2}{p} - \frac{1}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_L (1+k_L^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right) \right] + \tilde{n}_1 (\lambda_L + k_L^{**}) \frac{\delta_2 x_2}{p} \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} - \\
 & - \frac{1}{\tilde{n}_2} \left[\tilde{n}_1 r_s (1+k_s^*) + \tilde{n}_1 (\lambda_s + k_s^{**}) F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right) + \tilde{n}_1 (\lambda_s + k_s^{**}) \frac{\gamma_2 x_2}{p} \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \gamma_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \right] + \\
 & + \ell_3 v_L \left[- \sum_{i=1}^2 \frac{\tilde{n}_i \alpha_i x_i}{p} \frac{\partial G\left(\frac{\alpha_i x_i}{p}\right)}{\partial p} + \frac{\tilde{n}_1 \tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p} \frac{\partial F\left(\frac{\tilde{n}_2 \delta_2 x_2}{p}\right)}{\partial p} \right] = 0.
 \end{aligned}$$

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Поворозник М.Ю.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ І ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ

ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ.....3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Гальцова О.Л., Селезньова О.В., Мельник Н.В.

РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ9

Головнина О.Г., Гальцова О.Л., Ковшова І.О., Гриджук І.А.

АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ЦІНОСТЕЙ В КОНТЕКСТІ КЛАСИФІКАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....15

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Андрієв Н.М.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА23

Navryliuk Ivanna, Bulyk Oksana

SHAPING A MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISES

WHEN ENTERING A FOREIGN MARKET.....28

Кобеля-Звір М.Я.

ФАНДРЕЙЗИНГ, ГРАНТРАЙТИНГ

ЯК ОСОБЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС.....34

Кравчук О.І., Варіс І.О., Ходаківська А.С.

ПРОГРАМИ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В ОРГАНІЗАЦІЇ.....40

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Клюс Ю.І., Бодня І.О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ.....51

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Polishchuk Olena, Poliak Kateryna

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT.....57

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Пушкар М.С., Пушкар М.Р.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ПОЛЕ ПІДПРИЄМСТВА

ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ.....61

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Вінничук І.С., Бойчук М.В., Вінничук О.Ю.

МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

МІЖ ТІНЬОВОЮ ТА ЛЕГАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКАМИ.....68

CONTENTS

WORLD ECONOMY

AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Povoroznyk Mykola

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC AND INSTITUTIONAL MODELS
OF THE EVOLUTION OF INTERNATIONAL TRANSFER OF TECHNOLOGIES.....3

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Galtsova Olga, Seleznova Olena, Melnyk Nadiia

THE ROLE OF DEVELOPMENT COMPANIES
IN THE REAL ESTATE MARKET OF UKRAINE.....9

Golovnina Olena, Galtsova Olga, Kovshova Iryna, Grydzhuk Iryna

ASPECTS OF VALUES MARKETING IN THE CONTEXT OF CLASSIFICATION ACTIONS
BEFORE THE FORMATION AND ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL.....15

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Andriyiv Nataliia

MOTIVATION MECHANISM FOR ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE23

Havryliuk Ivanna, Bulyk Oksana

SHAPING A MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISES
WHEN ENTERING A FOREIGN MARKET.....28

Kobelya-Zvir Maryana

FUNDRAISING, GRANT WRITING
AS A SPECIAL TOOL FOR RECONSTRUCTION IN UKRAINE
DURING THE WAR AND POST-WAR TIMES.....34

Kravchuk Oksana, Varis Iryna, Khodakivska Anna

WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS IN THE ORGANIZATION.....40

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Klius Yuliia, Bodnia Ivan

TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT
TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE REGION.....51

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Polishchuk Olena, Poliak Kateryna

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT.....57

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Pushkar Mykhailo, Pushkar Mykhailo

THE INFORMATION FIELD OF THE ENTERPRISE
AS A BASIS FOR THE FORMATION OF A NEW ACCOUNTING SYSTEM.....61

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Vinnychuk Igor, Boychuk Myroslav, Vinnychuk Olena

MODELING OPTIMAL LINKS
BETWEEN THE SHADOW AND LEGAL ECONOMIES.....68

Наукове видання

ПРИАЗОВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Електронний науковий журнал

3(35) 2023

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Засновник:

Класичний приватний університет

Адреса редакції журналу: вул. Жуковського, 70-б, каб. 219,
м. Запоріжжя, Україна, 69002

Відповідальний секретар: Трохимець Олена Іванівна

E-mail: ebitda@helvetica.ua

Телефон: +38 (050) 050 20 12