

Міністерство освіти і науки України  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Економіко-правовий факультет

# Р ИНКОВА ЕКОНОМІКА:

*Сучасна теорія  
і практика управління*

Збірник наукових праць

ТОМ 21. Випуск 2 (51)

*Виходить 3 рази на рік*

Засновано у вересні 1998 року

ОДЕСА  
ОНУ  
2022

Друкується за рішенням вченої ради  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.  
*Протокол № 4 від 16.11.2022 року.*

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі даних Index Copernicus Journals Master List (ICV 2015 : 50.60).

**Редакційна колегія:**

Е. А. Кузнєцов, д-р екон. наук, проф. (головний редактор); Є. І. Масленніков, д-р екон. наук, проф. (заступник головного редактора); В. І. Борщ, д-р екон. наук, доц. (відповідальний секретар); Г. М. Запша, д-р екон. наук, проф.; В. І. Захарченко, д-р екон. наук, проф.; Н. В. Захарченко, д-р екон. наук, доц.; І. А. Ломачинська, д-р екон. наук, доц.; І. М. Ненно, д-р екон. наук, проф.; О. В. Побережець, д-р екон. наук, проф.; М. П. Сахацький, д-р екон. наук, проф.; Ю. М. Сафонов, д-р екон. наук, проф.; С. О. Якубовський, д-р екон. наук, проф.; Гаргасас Аудрюс, д-р екон., проф. Університет Олександраса Стульгінскіса (м. Каунас), Литва; Жан-Поль Гішар, д-р екон., проф. Університет Ніцци – Софія Антиполіс (м. Ніцца), Франція; Олександр Грибінча, д-р екон. наук, проф. Міжнародний незалежний університет Молдови (м. Кишинів), Молдова; Олав Аарна д-р екон. наук, проф. Естонська бізнес-школа (м. Таллінн), Естонія.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації.  
Серія КВ № 19765-9565 Р від 15 березня 2013 року.

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України № 612 від 07.05.2019 року.

***Всі статті проходять обов'язкову процедуру  
внутрішнього та зовнішнього рецензування.***

**Ринкова економіка** : сучасна теорія і практика управління. Т. 21, Вип. 2 (51) : збірка наукових праць. – Одеса : *Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова*, 2022. – 224 с.

*У збірнику наукових праць розглядаються організаційно-економічні та організаційно-правові проблеми розвитку економіки та права в Україні.*

*Аналіз динаміки проводиться з точки зору дослідження ефективності управління та знаходження пріоритетів соціально-економічної політики для українського суспільства в період ринкової трансформації. Аналіз сучасного стану правової системи України проводиться з точки зору поліпшення ефективності чинного законодавства, його відповідності соціальним потребам, науковим надбанням та досвіду право застосовної діяльності.*

*Для студентів, аспіратів, викладачів вищих навчальних закладів, державних службовців, підприємців і менеджерів.*

Ministry of education and science of Ukraine  
Odesa I. I. Mechnykov National University  
Faculty of Economics and Law

# *M*ARKET ECONOMY:

*Modern management theory  
and practice*

Collection of scientific works

VOLUME 21, Issue 2 (51)

*Publication frequency – three times per year*

Founded in September 1998

ODESA  
ONU  
2022

The issue is printed by the resolution of Academic Council of  
Odesa I. I. Mechnykov National University.

*Protocol № 4, November, 16, 2022*

The collection of scientific works is reviewed by RJ «Djerele» and included in the  
International Base Index Copernicus Journals Master List (ICV 2015 : 50.60).

***Editorial board:***

E. A. Kuznietsov, Doctor of Economic Sciences, Prof. (chief editor);  
Y. I. Maslennikov, Doctor of Economic Sciences, Prof. (deputy chief editor);  
V. I. Borshch, Doctor of Economic Sciences, Associate Prof. (executive secretary);  
H. M. Zapsha, Doctor of Economic Sciences, Prof.; V. I. Zakharchenko, Doctor of  
Economic Sciences, Prof.; N. V. Zakharchenko, Doctor of Economic Sciences  
Associate Prof.; I. A. Lomachynska, Doctor of Economic Sciences, Associate Prof.;  
I. M. Nyenno, Doctor of Economic Sciences, Prof.; O. V. Poberezhets, Doctor of  
Economic Sciences, Prof.; M. P. Sakhatskyi, Doctor of Economic Sciences, Prof.;  
Y. M. Safonov, Doctor of Economic Sciences, Prof.; S. O. Yakubovskiy, Doctor of  
Economic Sciences, Prof.; Jean-Paul Guichard, Doctor of Economic Sciences, Prof.,  
Université Nice – Sophia Antipolis (Nice, France); Alexander Gribinchea, Doctor of  
Economic Sciences, Prof., Free International University of Moldova (Chisinau,  
Republic of Moldova); Olav Aarna, Doctor of Economic Sciences, Prof., Estonian  
Business School, (Tallinn, Estonia).

Certificate of state registration of the print media  
Series KV № 19765-9565 R from March, 26, 2013

***All articles are subjects to  
internal and external reviewing procedures***

**Market Economy:** Modern Management Theory and Practice. Vol. 21, Issue 2  
(51) : collection of scientific works. – Odesa : *Odesa I. I. Mechnykov National  
University, 2022.* – 224 p.

*Organizational, economic, organizational and legal problems of economics and  
law development in Ukraine are considered in the collection of scientific works.*

*Analysis of dynamics is provided in terms of management effectiveness research  
and priorities of social and economic politics determination for the Ukrainian  
society during the market transformation period. Analysis of Ukrainian law system  
current state is carried out in the view of valid legal system effectiveness  
improvement, its correspondence with social needs, scientific achievements and  
enforcement experience.*

*Collection of scientific works may be useful for students, postgraduates,  
teaching and academic staff, state employees, entrepreneurs and managers.*

## ЗМІСТ

### **О. П. Горлова**

Інтеграція стандартизованих систем управління промислового підприємства .....9

### **О. І. Гривківська, О. І. Відоменко, І. М. Аренович, Б. М. Аренович**

Інтерактивні методи у методиці викладання економічних дисциплін .....21

### **Т. І. Єгорова-Гудкова**

Протидія кризі: вплив проєктного управління, планування та маркетингових досліджень .....30

### **А. В. Кудінова, О. В. Кир'янова, І. В. Дворник**

Експериментальна економіка та соціальний інжиніринг: спільне та відмінне .....42

### **Д. В. Куліш, Г. Я. Голобородько**

Вплив систематичного стратегічного планування і стратегічних бізнес-інновацій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств ...56

### **І. А. Ломачинська, Д. В. Халєєва, В. В. Шмагіна**

Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії.....75

### **Є. І. Масленніков, І. А. Чуркіна**

Управлінські дослідження інноваційної політики та стратегії суб'єкта господарювання.....97

### **М. В. Новікова**

Напрями відновлення та розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів .....113

### **О. П. Радченко**

Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції.....126

### **Ю. В. Робул, О. В. Садченко, К. О. Литвиненко**

Фармацевтичний маркетинг як маркетингова система на макрорівні: структура та особливості .....137

<b>О. М. Савастєєва</b> Фінансові взаємовідносини України і міжнародного валютного фонду в умовах війни.....	149
<b>Н. А. Тюхтенко, В. Ю. Худолей, О. І. Гарафонова</b> Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації.....	161
<b>М. П. Чайковська, В. М. Стоянов</b> CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахисності банків .....	177
<b>П. В. Шмулевич, О. П. Максименко</b> Економіко-правові та організаційні засади збереження державного суверенітету на території ізольованої громади протягом гібридного періоду .....	193
<b>Р. В. Янковой</b> Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств.....	209
<b>Правила для авторів .....</b>	<b>220</b>

## CONTENTS

### **O. Gorlova**

Integration of standardised industrial enterprise management systems .....9

### **O. Hryvkiwska, O. Vidomenko, I. Arenovych, B. Arenovych**

Interactive methods in teaching economic disciplines .....21

### **T. Yegorova-Gudkova**

Crisis prevention: the impact of project management, planning and marketing research.....30

### **A. Kudinova, O Kyrianova, I. Dvornyk**

Experimental economy and social engineering: common and different.....42

### **D. Kulish, H. Holoborodko**

Influence of systematic strategic planning and strategic business innovations on the foreign economic activity of enterprises .....56

### **I. Lomachynska, D. Khalieieva, V. Shmagina**

Corporate social responsibility as a tool for ensuring socio-economic security and social inclusion.....75

### **Y. Maslennikov, I. Churkina**

Management research of the innovation policy and strategy of the business entity .....97

### **M. Novikova**

Directions of the recovery and development of the national economy in the conditions of global challenges .....113

### **O. Radchenko**

Problems and perspectives of the functioning of national logistics systems on agricultural product markets.....126

### **Y. Robul, O. Sadchenko, K. Lytvynenko**

Pharmaceutical marketing as a marketing system at the macro level: structure and features.....137

<b>O. Savastieieva</b> Financial relations between Ukraine and the International Monetary Fund during the war .....	149
<b>N. Tyukhtenko, V. Khudolei, O. Garafonova</b> Methodology of managing the efficiency of business organizations in the context of strategic digitalization.....	161
<b>M. Chaikovska, V. Stoyanov</b> CRM-systems in marketing risks management of bank`s risk protection projects .....	177
<b>P. Shmulevych, O. Maksymenko</b> Economic, legal and organizational principles of preserving state sovereignty on the territory of an isolated community during the hybrid period.....	193
<b>R. Yankovoy</b> Vectors of strategic innovation management of enterprises .....	209
<b>Information for authors</b> .....	220



УДК 658.5:65.014.1

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274361

**О. П. Горлова,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет,  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65026, Україна.  
e-mail: egorlowa@gmail.com

## **ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТИЗОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Статтю присвячено методології створення інтегрованих систем управління (ІСУ) промисловими підприємствами. Спостережуване постійне зростання елементів ІСУ, кількості промислових підприємств, які їх впроваджують та пов'язане з цим ускладнення управління підприємствами визначає актуальність дослідження. Метою статті є визначення шляхів впровадження ІСУ на промислових підприємствах, ключових аспектів та можливих сценаріїв впровадження. На основі застосування методології управління проектами та управління організаційними змінами виділено універсальні етапи інтеграції стандартизованих систем управління промисловим підприємством. Шляхом комбінації найбільш розповсюджених елементів ІСУ визначені сценарії інтеграції, які обумовлені різними потребами підприємств та різноманітністю стратегій. Удосконалено процес впровадження ІСУ через додавання двох фаз: моделювання на початку процесу та інституціоналізації — наприкінці для закріплення нових підходів до управління у практиці менеджерів та працівників. Запропоновано напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** система управління, інтеграція, стандарт, організаційні зміни

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Упродовж кількох останніх десятиліть підприємства різних видів діяльності по цілому світу активно впроваджують стандартизовані системи управління [1]. Використання таких систем, наприклад, системи управління якістю чи системи екологічного управління дозволяє одержати набагато кращі результати діяльності підприємства та істотно поліпшити його конкурентоспроможність. Беручи до уваги особливу важливість стандартів якості, екологічної безпеки та безпеки робочих місць на промисловому виробництві, питання створення та інтеграції стандартизованих систем управління є особливо актуальним для промислових підприємств. Потреба адаптації підприємств до зовнішнього середовища, що стрімко змінюється, є стимулом запровадження все нових стандартів на системи управління, які акумулюють досвід провідних компаній [2]. Є при-

клади одночасного застосування одним підприємством чотирьох, шести, дев'яти та навіть п'ятнадцяти універсальних та галузевих стандартів на системи управління [3]. Кількість стандартизованих систем управління постійно збільшується, а більшість із них у процесі розвитку набувають додаткової складності [4]. Вказані тенденції істотно ускладнюють управління підприємством і зумовлюють потребу у координації та узгодженні функціонування вже проваджених стандартизованих систем, яку можна розв'язати через їхню інтеграцію шляхом створення інтегрованих систем управління (ІСУ). Питання інтеграції стандартизованих систем управління залишається актуальним, воно має як наукову, так і практичну цінність, що відбивається у зростаючій кількості опублікованих досліджень з цієї тематики [5].

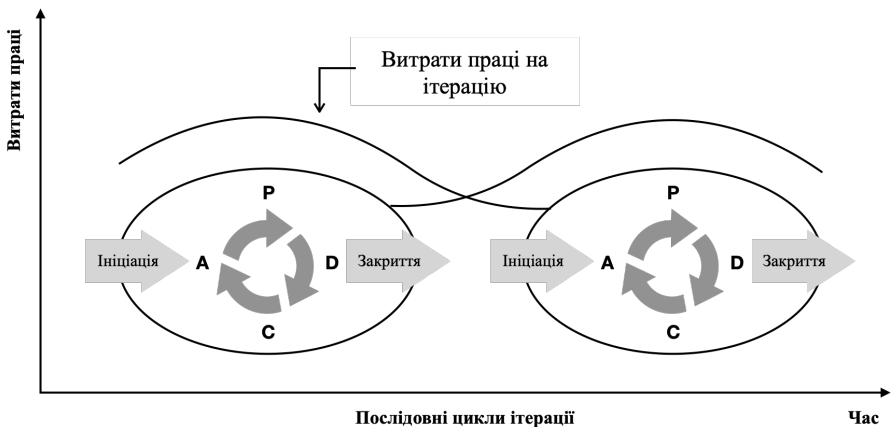
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління інтеграцією стандартизованих систем управління активно досліджується в Україні та за кордоном. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики формування та розвитку інтегрованих систем управління внесли такі зарубіжні та українські вчені: М. Азіф, Е. де Брюїн, Л. М. Віткін, П. Домінгус, С. Зенг, Т. Йоргенсен, П. Я. Каліта, С. Карапетрович, П. Лопес-Фресно, П. Сампайо, В. Сіва, А. Сімон та інші. Разом із тим багато питань ще потребують свого вирішення. Так, постійної уваги потребують питання чинників забезпечення ефективності ІСУ, посилення позитивних та зменшення негативних проявів їхнього функціонування. Потребують подальшого вивчення питання щодо методології та методики інтеграції, узгодження з довгостроковими цілями та стратегією організації, забезпечення потрібного рівня керованості як у процесі інтеграції, так і згодом — у процесі функціонування вже інтегрованої системи управління. У той час, як питання впровадження окремих компонентів ІСУ достатньо повно розглянуті у літературі, методологія створення ІСУ залишається маловивченою. Їхньому дослідженню присвячена дана робота.

**Метою роботи** є визначення шляхів впровадження ІСУ на промислових підприємствах, визначення ключових аспектів та сценаріїв реалізації такого проєкту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження будь-якої окремої стандартизованої системи управління, а тим більше їхня інтеграція є унікальним за своїм масштабом та рівнем складності завданням для будь-якої організації, реалізація якого потребує об'єднання

зусиль багатьох підрозділів, об'єднання їхніх знань та компетенцій, налагодження специфічних процесів, тобто відповідає розумінню проєкту як предмету проєктного менеджменту. У зв'язку із цим впровадження та розвиток ІСУ можна розглядати з використанням методології проєктного менеджменту.

Відповідно, доречно вести мову про життєвий цикл ІСУ, який складається з початкової фази та як мінімум з ще однієї [6]. Глибина деталізації фаз залежить від управлінських цілей. Цілям формування ІСУ найбільш відповідає ітераційний тип життєвого циклу. Це різновид адаптивного життєвого циклу проєкту, для якого характерним є ітераційне повторення етапів до моменту досягнення встановленої мети. Такий тип життєвого циклу дозволяє відійти від традиційного лінійного (каскадного) підходу реалізації фаз проєкту, та застосувати комплексний підхід, заснований на SCRUM методології [7], який стимулює навчання та покращення результатів на кожному етапі формування ІСУ. Він дозволяє гнучко та продуктивно працювати міжфункціональній команді, незалежно від кількості залучених працівників. Також він добре поєднується з підходом PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій) та дозволяє закласти в усі фази формування ІСУ механізм постійного покращення (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна схема процесу формування ІСУ на основі методології управління проєктами**

Джерело: розроблено автором

Фокус на постійному покращенні та інноваціях на відміну від тра-

диційного акценту на виробничих процесах притаманний більш зрілим системам управління [8]. Процес безперервного покращення інтегрованої системи може бути налагоджений на основі циклу PDCA [9] відповідно до вимог стандартів ISO на системи управління та/або концепції TQM. Саме завдяки процесу безперервного покращення закладається інноваційна складова у механізм ІСУ. Хоча такий підхід узгоджується з загальним підходом до впровадження стандартів, на основі яких розвиваються стандартизовані системи управління і виглядає логічним підґрунтям для процесу їхньої інтеграції, він не забезпечує наскрізного удосконалення на всіх етапах формування ІСУ, а тільки на окремих з них. Більш перспективною видається позиція О. Х. де Олівейра, відповідно до якої доцільно виділяти три етапи формування ІСУ: а) планування інтеграції, б) розвиток інтеграції, в) контроль та покращення інтеграції [10]. Перевагою такого підходу вважаємо виділення етапу подальшого розвитку ІСУ.

Формування ІСУ пов'язано з організаційними змінами. Тобто, його треба розглядати як масштабний проект підприємства, аналогічно програмі комплексного управління якістю (TQM), яку Дж. Коттер відносить до реформ підприємств [11]. Відповідно, логічно припустити, що процесу формування ІСУ притаманні усі проблеми програм та проектів організаційних трансформацій.

Аналіз чинників, що протидіють формуванню ІСУ показує, що велика частина проблем формування ІСУ справді викликана негативними чинниками організаційних змін. Ці чинники, зумовлені переважно внутрішньою природою містять такі: нерозуміння сутності інтеграції, і як наслідок, орієнтація тільки на інтеграцію документації та записів; відсутність стратегії інтеграції; відсутність відповідної прихильності до справи з боку керівництва, зокрема вищого керівництва підприємства; відсутність комунікації; негативне ставлення людей до інтеграції, особливо тих, що втрачають «право власності» чинних автономних систем; відсутність адекватної організаційної культури.

Для забезпечення успішного та стійкого результату масштабних трансформацій в організації Дж. Коттер пропонує здійснювати організаційні перетворення у вісім етапів: 1) створення атмосфери невідкладності дій; 2) формування впливової команди реформаторів; 3) створення бачення; 4) пропаганда нового бачення; 5) створення умов для втілення нового бачення у життя; 6) планування й досягнення найближ-

чих результатів; 7) закріплення досягнень й розширення перетворень; 8) інституціоналізація нових підходів [11]. Застосування підходу Дж. Коттера до проекту організаційних змін, сутністю якого є формування ІСУ підприємства, дозволить усунути низку проблем на шляху його реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

**Підвищення результативності формування ІСУ шляхом застосування процесу організаційних перетворень Дж. Коттера**

Етапи організаційних перетворень	Стримувальні чинники на шляху формування ІСУ, які пов'язані з організаційними змінами	Дії з усунення перешкод на шляху організаційних змін
1) створення атмосфери невідкладності дій	Нерозуміння сутності інтеграції	Формування переконаності менеджерів у неприйнятності старих методів ведення бізнесу
2) формування впливової команди реформаторів	Відсутність відповідної прихильності до справи з боку керівництва, зокрема вищого керівництва підприємства	Формування коаліції на чолі з генеральним директором з лідерів, що займають вагомі посади, володіють інформацією, досвідом та мають добру репутацію
3) створення бачення	Відсутність стратегії інтеграції	Формування бачення концепції та напрямків змін, яке з часом перетворюється у стратегію реалізації нового бачення
4) пропаганда нового бачення	Негативне відношення людей до інтеграції, особливо тих, хто втрачає "право власності" чинних автономних систем	Переконлива та активна форма донесення інформації про результати змін, що очікуються, для підкріплення віри персоналу в успішний результат реформи.
5) створення умов для втілення нового бачення у життя	Небажання окремих топ-менеджерів змінювати мислення та методи ведення бізнесу. Перешкоди, що створює наявна система (структура, механізми тощо)	Залучення все більшої кількості осіб до перетворень та за їх допомогою усунення перешкод, що блокують нововведення.
6) планування й досягнення найближчих результатів;	Відсутність бачення результату, деморалізація через довге очікування його настання	Підтримка прихильності реформі, декомпозиція заходів з метою одержання швидких відчутних результатів.

7) закріплення та розширення досягнень	Відсутність комплексного розуміння змін та значення й взаємозв'язку окремих етапів	Продовження змін, результати наступних етапів зміцнюють попередні
8) інституалізація нових підходів	Старі правила укорінені у перешкоджають впровадженню нових підходів	Закріплення нововведень в корпоративній культурі, переведення їх в категорію норми поведінки та мислення.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

На основі висновків, зроблених в ході дослідження різних підходів до структурування комплексного процесу формування та розвитку ІСУ підприємства, було удосконалено алгоритм його здійснення (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи інтеграції стандартизованих систем управління промисловим підприємством**

Джерело: розроблено автором

У комплексному процесі формування ІСУ ми виділили фази, пов'язані між собою лінійно. Тобто, перехід від однієї до наступної фази неможливий без прийняття відповідного рішення щодо переходу. Перехід можливий лише по досягненні цілей поточної фази формування ІСУ. Процеси високого рівня (фази) було деталізовано. В рамках кожної фази було виділено процеси, що мають універсальний характер для формування ІСУ. На відміну від фаз, вони не пов'язані у лінійний

(каскадний) спосіб, вони можуть виконуватись паралельно та ітераційно, а їх послідовність та взаємодія мають встановлюватись індивідуально для кожного окремого випадку.

Життєвий цикл ІСУ не закінчується із впровадженням запланованої системи та закріпленням її в організаційній культурі підприємства. ІСУ продовжує постійно розвиватись, що обумовлено зовнішніми та внутрішніми факторами. Наприклад, постійно розвивається теорія та бізнес-практика, що знаходить віддзеркалення у появі нових версій та принципово нових стандартизованих вимог до систем управління підприємств, що, своєю чергою, підштовхує підприємства до впровадження прогресивних підходів, принципів, методів управління. Результати дослідження Ф. Рібейро та ін. показали, що подальшим напрямом розвитку ІСУ є поглиблення інтеграції з метою досягнення повної інтеграції підсистем [12]. Другим напрямом розвитку ІСУ є впровадження нових підсистем у її склад. Відповідно, слід розрізняти два види змін ІСУ: удосконалювальні та трансформувальні. Удосконалювальні зміни спрямовані на постійний розвиток створеної ІСУ без зміни її складу. Трансформувальні зміни мають комплексний характер, оскільки передбачають перебудову ІСУ з метою впровадження нової підсистеми.

Ключовими ланками комплексного процесу формування ІСУ є її моделювання та впровадження. Часто вони здійснюються підприємствами з орієнтацією виключно на вимоги стандартів на системи управління, без урахування концептуальних теоретичних основ. Застосування виключно вузького підходу до трактування інтегрованої системи призводить до втрати з поля зору зв'язків ІСУ з усіма іншими підсистемами управління. В результаті такого підходу підприємства отримують укрупнену, не дуже добре інтегровану всередині, ще одну автономну функціональну структуру у своїй системі управління, яка конфліктує з іншими функціональними структурними підрозділами.

З позиції концепції TQM, ІСУ повинна охоплювати своїм впливом усю організацію. За документацією ІСУ, яку розробляє підприємство, цей принцип тотального охоплення досягається. Так, наприклад, за нашими підрахунками на українських підприємствах-лідерах промисловості України ІСУ може охоплювати до 98% системи управління (за кількістю працівників). Однак, при цьому, реальний вплив ІСУ має тільки на процеси контролю якості, виробництва та зберігання продукції. Мають місце очевидні внутрішні та зовнішні конфлікти ІСУ, які пе-

решкоджають підприємству досягти повної інтеграції стандартизованих цільових підсистем між собою та узгодити їх взаємодію з іншими функціональними підрозділами підприємства для управління всім ланцюгом створення цінності.

Етапи інтеграції стандартизованих систем управління промисловим підприємством, представлені на рис. 2 є універсальними. Однак, різні потреби підприємств та різноманітність стратегій комбінування стандартизованих систем управління, які обирають підприємства, обумовлюють різні сценарії інтеграції. Найбільший вплив на розвиток поняття ІСУ здійснили концепції комплексного управління якістю (TQM), сталого розвитку та потрійного критерію (Triple Base Line, TBL), що знайшло відображення у всеосяжному характері ІСУ та поєднанні аспектів якості, екології та соціальної відповідальності у її структурі (троїста єдність). Відповідно, у табл. 2 визначено основні сценарії інтеграції стандартизованих підсистем.

Таблиця 2

### Сценарії та приклади проєктів інтеграції стандартизованих підсистем управління на підприємстві

Сценарій		Приклади	
		Вже впроваджені стандартизовані системи	Будуть впроваджені системи та завдання інтеграції
1. Інтеграція стандартизованих (під)систем управління (ССУ), які вже впроваджені та функціонують на підприємстві автономно		Автономно функціонують ISO 9001 та ISO 14001	Сформувати ІСУ шляхом інтеграції ISO 9001 та ISO 14001
2. Впровадження нової стандартизованої підсистеми управління та її інтеграція з ...	2.1 раніше впровадженою ССУ	Впроваджена ISO 9001	Впровадити ISO14001 та інтегрувати її з ISO 9001
	2.2 впроваджені раніше автономними ССУ	Автономно функціонують ISO 9001 та ISO 14001	Впровадити ISO 45001 та сформувати ІСУ
	2.3 ІСУ, яка вже створена на підприємстві	ІСУ, яка включає ISO 9001 та ISO 14001	Інтегрувати ще одну складову ІСУ – ISO 45001
3. Впровадження кількох ССУ з одночасною їх інтеграцією	3.1 немає раніше впроваджених ССУ	немає впроваджених ССУ	Впровадження ISO 9001 і ISO 14001 та формування ІСУ



	3.2 з раніше впровадженою ССУ	Впроваджена ISO 9001	Впровадити ISO14001 і ISO 45001 та сформувати ІСУ шляхом їх інтеграції з ISO 9001
	3.3 з раніше впровадженими ССУ, які працюють автономно	Автономно функціонують ISO 9001 та ISO 14001	Впровадити ISO 27001 і ISO 45001 та сформувати ІСУ шляхом інтеграції всіх запроваджених ССУ
	3.4 з ІСУ, яка вже створена на підприємстві	ІСУ, яка включає ISO 9001 та ISO 14001	Інтегрувати ISO 45001 і ISO 50001

Джерело: розроблено автором

**Висновки та пропозиції.** На основі методології управління організаційними змінами запропоновано шляхи формування ІСУ. Ідентифіковані стримувальні чинники розвитку ІСУ, так само як і чинники, що сприяють їхньому розвитку. Методологія управління змінами Коттера дістала конкретизації з урахуванням специфічних завдань формування ІСУ. У такому підході успіх в інтеграції стандартизованих систем управління вирішальним чином визначається якістю управління та управлінським капіталом керівників, що підтверджується результатами досліджень з управління знаннями у контексті інтеграції систем управління. Такий підхід також означає, що будь-який проєкт інтеграції має передбачати обов'язковий етап (фазу) інституціоналізації, потрібну для засвоєння нової практики і формування «нової норми» роботи в межах ІСУ. Крім того, беручи унікальний характер складності формування ІСУ ми передбачаємо потребу у моделюванні різних конфігурацій, оскільки у аналітичний спосіб видається практично неможливим передбачити та спланувати усі важливі аспекти як проєкту впровадження, так і функціонування ІСУ. Відтак, у проєктах розвитку ІСУ слід передбачати чотири фази: підготовка, моделювання, впровадження, інституціоналізація. Виділено універсальні етапи інтеграції стандартизованих систем управління промисловим підприємством.

У подальших дослідженнях становить інтерес з'ясувати вплив умов зовнішнього середовища на вибір сценарію впровадження та характер перебігу процесу інтеграції, способи забезпечення контролю рівня

складності та забезпечення керованості ІСУ.

### Список використаної літератури

1. Cabecinhas M. [та ін.] Integrated management systems diffusion models in South European countries. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2018. Т. 35, № 10. С. 2289-2303.
2. Горлова О. Тенденції зміни складності підприємства під впливом інтегрованих систем управління. *Modern Scientific Research: Achievements, Innovations and Development Prospects: Conference Proceedings, October 1-2, 2021, Riga, Latvia, Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2021. С. 209-212.*
3. Karapetrović S., Casadesus M., Heras I. Empirical analysis of integration within the standards-based integrated management systems. *International Journal for Quality Research*. 2010. Т. 4, № 1. С. 25-35.
4. Горлова О. Оцінка складності інтегрованої системи управління промисловими підприємствами. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 54. С. 91-96.
5. Trierweiler A. C. [та ін.] An Exploratory Survey on the Topic Integrated Management Systems. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2016. Т. 13, № 2. С. 184-193.
6. Настанови до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проектами. / Project Management Institute. Newton Square: Project Management Institute, 2021.
7. Takeuchi H., Nonaka I. The new new product development game. *Harvard business review*. 1986. Т. 64, № 1. С. 137-146.
8. Jørgensen T. H., Remmen A., Mellado M. D. Integrated management systems—three different levels of integration. *Journal of cleaner production*. 2006. Т. 14, № 8. С. 713-722.
9. Majerník M., Daneshjo N., Sančiová G., Chovancová J. Design of Integrated Management Systems According to the Revised Iso Standards. *Polish Journal of Management Studies*. 2017. Т. 15, № 1. С. 135-143.
10. de Oliveira O. J. Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Т. 57. С. 124-133.
11. Kotter J. P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. № 3. С. 59-67.
12. Ribeiro F., Santos G., Rebelo M. F., Silva R. Integrated Management Systems: Trends for Portugal in the 2025 horizon. *Procedia Manufacturing*. 2017. Т. 13. С. 1191-1198.

Стаття надійшла 12.10.2022 року

**O. P. Gorlova,**

PhD in Economic, Associate professor,  
Odesa National Economic University,  
8, Preobrazhenska St., Odesa, 65026, Ukraine

## **INTEGRATION OF STANDARDISED INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS**

The article addresses issues in the field of standards-based management systems. It is devoted to the methodology for the creation of integrated management systems (ISU) in industrial enterprises. A constant growth in the number and complexity of ISUs, as well as the number of industrial enterprises that implement them, sparked interest in research on the mode and prerequisites of integration, different input factors, and the results of the use of ISUs, their efficiency and efficacy, and antecedents of manageability of an enterprise during ISU formation or expansion. This forms the relevance of the presented study. The purpose of this article is to determine the ways to implement ISU in industrial enterprises, its key aspects, and possible implementation scenarios of it. Based on the application of project management and organisational change management methodologies, the universal stages of integration of standardised management systems of an industrial enterprise are highlighted. These stages are found in the traditional approach to standardisation process cycle, namely PDCA (plan-direct-control-act). Defining factors have been identified that contribute to the development of ISU. Cotter's Eight Stage Organisational Change Model methodology was applied to the task of ISU integration and development that results in attributing specified tasks for each stage; which enables more efficient ISU implementation and application. From this position, success in the integration of standardised management systems is decisively determined by the quality of management and the capabilities of managers, which is confirmed by the results of modern research in knowledge management in the context of the management of complex systems. This approach also means that any project of integration should provide for a mandatory phase of institutionalisation, which is necessary for the assimilation of new practise and the formation of a «new norm» of work within the ISU. In addition, considering the unique nature of the complexity of ISU formation, the need for a distinct stage of ISU formation — modelling of various configurations — is identified, since it seems almost impossible to predict and plan all important aspects of both the implementation project and the functioning of the ISU in an analytical way. Through a combination of the most common elements of the ISU, integration scenarios that fit the different needs of the companies and a variety of strategies are identified. The process of implementing the ISU has been improved by shaping two additional phases: modelling at the beginning of the process and institutionalisation and institutionalisation at the end to consolidate new approaches to management in the practice of managers and employees. Some directions for future research are shaped.

**Keywords:** management system, integration, standard, organisational changes

### **References**

1. Cabecinhas, M., Domingues, P., Sampaio, P., Bernardo, M., Franceschini, F., Galetto, M., . . . Hernandez-Vivanco, A. (2018). Integrated management systems diffusion models in South European countries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2289-2303.

2. Gorlova, O. (2021). Tendentsii zminy skladnosti pidpriemstva pid vplyvom intehrovanykh system upravlinnia [Trends in changing the complexity of the enterprise under the influence of integrated management systems]. *Modern Scientific Research: Achievements, Innovations and Development Prospects*, October 1-2, 2021, Riga, Latvia (pp. 209-212). Riga, Latvia: Publishing House "Baltija Publishing".
3. Karapetrović, S., Casadesus, M., & Heras, I. (2010). Empirical analysis of integration within the standards-based integrated management systems. *International Journal for Quality Research*, 4(1), 25-35.
4. Gorlova, O. (2020). Otsinka skladnosti intehrovanoi systemy upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [Assessment of Complexity of Integrated Management System of Industrial Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, (54), 91-96.
5. Trierweiler, A. C., Bornia, A. C., Gisi, M. F. S., Spenassato, D., Severo-Peixe, B. C., & Rotta, M. J. R. (2016). An Exploratory Survey on the Topic Integrated Management Systems. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(2), 184-193.
6. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide (7 Ed))*. Newton Square: Project Management Institute.
7. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
8. Jørgensen, T. H., Remmen, A., & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems—three different levels of integration. *Journal of cleaner production*, 14(8), 713-722.
9. Majerník, M., Daneshjo, N., Sančiová, G., & Chovancová, J. (2017). Design of Integrated Management Systems According to the Revised Iso Standards. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 135-143.
10. de Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133.
11. Kotter, J. P. (1995). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, (3), 59-67.
12. Ribeiro, F., Santos, G., Rebelo, M. F., & Silva, R. (2017). Integrated Management Systems: Trends for Portugal in the 2025 horizon. *Procedia Manufacturing*, 13, 1191-1198.

УДК 378.147

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274362

**О. В. Гривківська,**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет харчових технологій,  
вул. Володимирська, 68, м. Київ, 01033, Україна,  
e-mail: oksana-4@i.ua

**О. І. Відоменко,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій,  
вул. Володимирська, 68, м. Київ, 01033, Україна,  
e-mail: proekt-ep@meta.ua

**І. М. Аренович,**

аспірант кафедри економіки і права,  
Національний університет харчових технологій,  
вул. Володимирська, 68, м. Київ, 01033, Україна,  
e-mail: ivan.arenovich@gmail.com

**Б. М. Аренович,**

аспірант кафедри економіки і права,  
Національний університет харчових технологій,  
вул. Володимирська, 68, м. Київ, 01033, Україна,  
e-mail: arenovich19@gmail.com

## **ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ У МЕТОДИЦІ ВИКЛАДАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН**

У статті визначено сутність інтерактивного методу в економіці, що передбачає застосування новітніх підходів щодо дослідження економічних процесів та явищ з використанням інформаційних систем та обладнання для інноваційної та оперативної подачі отриманих результатів. Визначено, що головним завданням економічної освіти наразі є формування активних економічних суб'єктів, здатних впливати на суспільне виробництво на мікрорівні, а також адекватно оцінювати дії держави на макрорівні. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти викладання економічних дисциплін із застосуванням інтерактивних методів. Визначено роль інтерактивних методів викладання економічних дисциплін у формуванні готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності, їх економічного мислення та економічної поведінки. Обґрунтовано необхідність використання інтерактивних методів у методиках викладання економічних дисциплін. Розглянуто інтерактивні методи у викладанні економічних дисциплін, які є найбільш оптимальними щодо застосування на певному виді занять під час підготовки фахівців з економічних дисциплін.

Визначено, що інтерактивні методи викладання активізують увагу студента, його творчі здібності, розвивають вміння спілкуватися та відстоювати свої думки та позиції, створюють сприятливі умови для навчання студента в групі, його самоосвіти, налагодження між усіма суб'єктами навчально-виховного процесу конструктивних партнерських стосунків. Обґрунтовано, що інтерактивні методи – фундаментальна основа для організації дискусій, системного застосування знань та умінь здобувачів, отриманих при засвоєнні попередніх освітніх компонент.

**Ключові слова:** економічні дисципліни, інтерактивні методи, економічне мислення, засоби активізації навчання

**Постановка проблеми.** Людський чинник відіграє дуже вагому роль техніці викладання конкретного педагога. Так чи інакше, фахівець поширює знання через призму власного досвіду та суб'єктивного розуміння ним предмета. Також з позиції власного розуміння оцінюються і відповіді студентів. Інноваційні ж підходи виділяють саме творчий аспект розуміння предмета та нестандартні рішення поставлених завдань, базуючи методи викладання в першу чергу на захопленні та підвищенні інтересу до процесу, щоб сприяти не тільки професійному, а й особистому зростанню людини. Саме тому, потребують перегляду, в тому числі теоретичні та практичні підходи не тільки до змісту освіти, професійної педагогічної підготовки викладача, а й до методик викладання економічних дисциплін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням застосування методик викладання економічних дисциплін присвятили свої праці О. В. Аксьонова, В. Ф. Біскуп, О. Ф. Вербило, О. М. Гай, Є. Ю. Захарова, О. М. Зухба, Т. Г. Калюжна, Ю. С. Кононенко, В. В. Кулішов, Г. О. Москалюк, А. А. Романюк, М. О. Скуратівська, І. В. Тернова, С. М. Ступчук, В. М. Теслюк, А. В. Якимовська та ін. У наукових дослідженнях чимало праць присвячено саме використанню інтерактивних методів в освіті. Проте їх застосування при викладанні економічних дисциплін висвітлено недостатньо, що і стало поштовхом до написання статті на цю тему.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності впровадження інтерактивних методів у методику викладання економічних дисциплін.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап розвитку фінансово-економічних відносин висуває нові вимоги до кваліфікації, умінь та навичок випускників економічних спеціальностей. Перед викладачами, відповідно, постає завдання щодо інтеграції теоретичних знань та практичних умінь здобувачів в цілісну систему, розвиток їх критичного

мислення, уміння генерувати нові ідеї, здатності приймати нестандартні рішення та уміння працювати в команді. Саме тому все більшої популярності, поряд з традиційними методами викладання, здобувають інтерактивні методи та підходи [4, с. 15].

Головним завданням економічної освіти наразі є формування активних економічних суб'єктів, здатних впливати на суспільне виробництво на мікрорівні, а також адекватно оцінювати дії держави на макрорівні. Саме ґрунтовні економічні знання забезпечать перехід суспільних відносин на якісно новий рівень розвитку [1, с. 9].

Термін «інтерактивна педагогіка», або «інтерактивне навчання» (від англ. interact: inter, – взаємний, act – діяти) введено у науковий обіг Г. Фріцем (1975 р.). Отже, інтерактивний – здатний до взаємодії, діалогу [2].

Своєю чергу, методика являє собою сукупність методів, способів, інструментів дослідження певної проблематики. Заглиблюючись у трактування методу, зауважимо що це один із способів досягнення поставлених задач з урахуванням відповідальних та алгоритму виконання послідовних дій. Отже, інтерактивний метод передбачає застосування новітніх підходів щодо дослідження економічних процесів та явищ з використанням інформаційних систем та обладнання для інноваційної та оперативної подачі отриманих результатів.

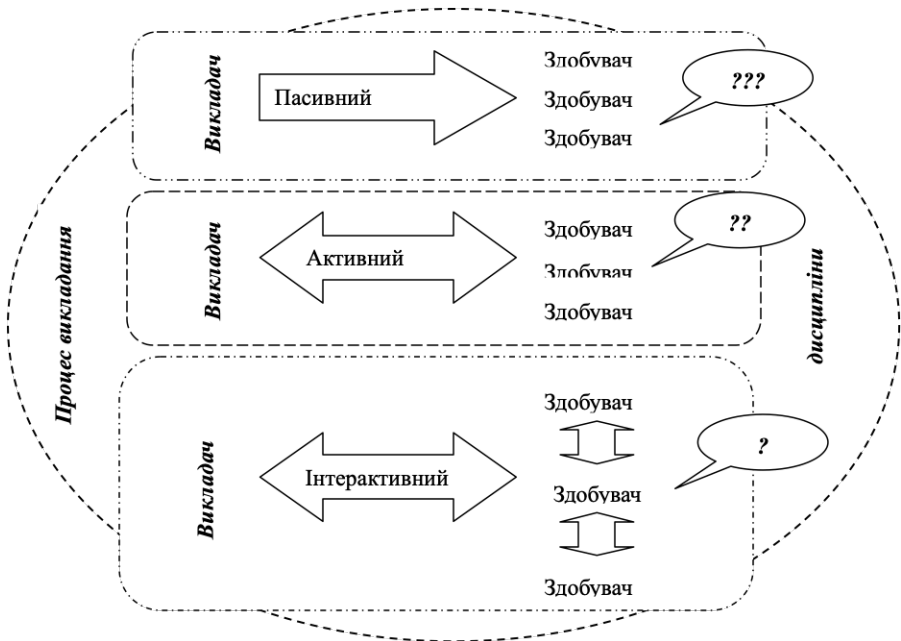
За даними американських учених, під час лекції здобувач засвоює лише 5% матеріалу, під час читання – 10%, роботи з відео / аудіо-матеріалами – 20%, демонстрації – 30%, у ході дискусії – 50%, під час практики – 75%, а коли здобувач навчає інших чи одразу застосовує знання – 90% [3, с. 38]

Нові підходи викладання економічних дисциплін не сприймаються багатьма викладачами. Однак, не можна ігнорувати дані багатьох досліджень, що підтверджують, що використання активних та інтерактивних методів викладання дисципліни є найбільш ефективним шляхом, що сприяє підвищенню якості підготовки здобувачів та становленню їх, як майбутніх керівників.

Проведені заняття із здобувачами показали, що саме при залученні інтерактивних технологій навчання збільшується активність роботи на занятті, увага, мотивація здобувачів. Більше того, дослідження свідчать, що інтерактивні методи, які забезпечують 70-90% засвоєння інформації [6], сприяють підвищенню ефективності навчання за рахунок

повної взаємодії викладача і здобувача, які мають спільну мету щодо набуття знань, умінь і навичок (рис. 1).

Коротко зупинимось на методах контактування викладача та здобувача. Пасивний (класичний) метод – це така форма взаємодії викладача та здобувача, згідно з якою викладач є основною дійовою особою, проводячи заняття, а здобувачі виступають у ролі пасивних слухачів. Зв'язок викладача та здобувачів здійснюється за допомогою опитувань на практичних заняттях, проведення контрольних робіт, тестів тощо. Перевагою пасивної форми занять є легкість підготовки для викладача та можливість подати відносно великий обсяг навчального матеріалу в обмежених часових рамках із використанням сучасних електронних засобів навчання.



**Рис. 1. Взаємодія викладача та здобувачів за умови різних методів викладання дисциплін**

Джерело: розроблено автором

Активний метод – це форма взаємодії викладача та здобувачів, при



якій вони спілкуються один з одним у ході заняття, тобто студенти є активними учасниками занять. Наразі цей метод спілкування викладача та студентської аудиторії досить поширений та використовується під час проведення семінарських та лабораторних занять.

Інтерактивний («inter» – взаємний; «act» – діяти) – тобто взаємодіяти. Інтерактивне навчання – це навчання, в ході якого здійснюється взаємодія між викладачем та здобувачами та між самими здобувачами. Таким чином, інтерактивні методи, на відміну від активних, орієнтовані на ширшу взаємодію здобувачів не тільки з викладачем, а й один з одним. Метою викладача під час інтерактивних занять є спрямування діяльності здобувачів для досягнення цілей заняття.

Поняття «інтерактивне навчання» визначається, як така організація навчального процесу, що має проблемно-пошукову природу, здійснюється за допомогою засобів комунікації та базується на спільній діяльності, за якої педагог знаходиться в позиції фасилітатора, а здобувачі активно взаємодіють між собою та викладачем [5].

На думку О. М. Гай та Є. Ю. Захарової, «інтерактивне навчання формує в студентів компетентність, розширює їх пізнавальні можливості в здобутті, аналізі та застосуванні інформації, а також є базою формування умінь та навичок у майбутній професійній діяльності. Здобувачі навчаються ухвалювати важливі рішення, мають можливість спілкуватися та розвивати професійні вміння та навички. У них з'являється глибока внутрішня мотивація [3, с. 38].

На наш погляд, особливої актуальності набуває використання інтерактивних методів у викладанні економічних дисциплін, оскільки, головним завданням підготовки спеціаліста економічного профілю є не опанування суми конкретних знань, а формування умінь та навичок наукової, дослідницької, винахідницької діяльності, виховання культури професійного мислення, професійної етики. Власне, вирішенню цього завдання сприяє застосування інтерактивних методів, що активно розвиваються, у навчальному процесі, оскільки саме така форма навчання стимулює здобувачів до активного засвоєння знань, застосування креативних підходів розв'язання поставлених завдань, формує адаптаційні властивості у здобувачів у процесі самостійного пошуку розв'язання проблем. Навчання з використанням інтерактивних методів формує розвивальний ефект, системне мислення у задоволенні професійних інтересів.

Використання інтерактивних методів у методиках викладання економічних дисциплін (діалогічно-дискусійні технології навчання, технології аналізу ситуацій, ігрові технології навчання, технології навчання у співробітництві, технологія тренінгу, технологія фасилітаційного навчання, інформаційно-комунікаційні технології, ігрові технології) [2] дозволяє здобувачам ширші можливості щодо формування навичок практичної діяльності, зокрема моделювання конкретної ситуації в галузі економіки, менеджменту, маркетингу, оподаткування з можливістю обирати оптимальний варіант для віртуального підприємства, що надалі буде корисним у практичній площині.

Існує думка, що інтерактивне навчання можливе тільки в рамках узагальнювальних занять. Пояснюється це тим, що цей тип заняття дозволяє охопити значний обсяг матеріалу, освоєний (або частково) здобувачами раніше. Як правило, це проблема, яка передбачає різноманітність підходів, зіткнення думок. Разом із тим, інтерактивні методи – фундаментальна основа для організації дискусій, системного застосування знань та умінь здобувачів, отриманих при засвоєнні попередніх освітніх компонент, завдяки чому здобувач набуває:

- досвід активного освоєння змісту майбутньої професійної діяльності;
- розвиток навичок спілкування та взаємодії у малій групі;
- заохочення до гнучкої зміни соціальних ролей залежно від ситуації;
- прийняття моральних норм та правил спільної діяльності;
- розвиток навичок аналізу та самоаналізу в процесі групової рефлексії;
- розвиток здатності вирішувати конфлікти, здатність до компромісів;
- терпимість до чужої точки зору та толерантність у взаємовідносинах з колективом співробітників;
- творчий пошук варіантів розв'язання проблем та уникнення/вичерпання конфліктів;
- розвиток навичок самостійної навчальної діяльності: визначення провідних та проміжних завдань, уміння передбачати наслідки свого вибору, його об'єктивна оцінка.

**Висновки.** Парадокси сучасної освітньої ситуації полягають у тому, що попри наявність величезної кількості досліджень у галузі нових освітніх технологій, у педагогічній практиці продовжують домінувати пасивні методи. Можна назвати такі причини: більш тривала традиція

використання пасивних методів, недовіра до інноваційних методів, відсутність власного досвіду інтерактивного навчання у викладачів, недостатня методична підготовленість освітян.

Проте, застосування інтерактивних методів у методиці викладання економічних дисциплін є кроком до якісних змін не тільки у традиційних підходах до проведення занять, а й до отримання кращих результатів навчального процесу.

### Список використаної літератури

1. Базилевич В. Д. Зміна базової парадигми економічної освіти – основа забезпечення сучасного рівня підготовки спеціалістів. *Вища школа*. №9. 2009. С. 31-35.
2. Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі. Навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.
3. Гай О. М., Захарова Є. Ю. Інтерактивні методи викладання економічних дисциплін у вищих навчальних закладах в контексті забезпечення якості підготовки вітчизняних фахівців. *Наукові праці Кіровоградського національного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 36–42.
4. Галицька Е., Донкоглова Н. Застосування інтерактивних методів при викладанні фінансово-економічних дисциплін. *Національні та світові фінансово-економічні системи в умовах сучасних викликів : матеріали міжн. наук.-прак. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 23 січня 2019 р.)*. 2019. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15520/Halytska\\_Zastosuvannya\\_interaktyvnykh\\_metodiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15520/Halytska_Zastosuvannya_interaktyvnykh_metodiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Староста В. І., Гардубей М. В. Інтерактивні методи навчання: практичний аспект. Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи: *Матеріали III матеріали міжнародної наук.-прак. конф. (м. Запоріжжя, 15-22 травня 2017 р.)*. *Електронний збірник наукових праць Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти*, 2017. Вип. №1 (27). URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16019/1/2017\\_1%2827%29\\_Starosta\\_Gardubey\\_Zaporizza.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16019/1/2017_1%2827%29_Starosta_Gardubey_Zaporizza.pdf)
6. Giorgdze M., Ggebuadze M. Interactive Teaching Vethods: Chsllemges and Perspectives. *IJAEDU International E-Journal of Advances in Education*. 2017. Vol. III, Issue 9. URL: <http://ijaedu.ocerintjournals.org/en/download/article-file/390165>

Стаття надійшла 18.10.2022 року

**O. Hryvkivska,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
National University of Food Technologies,  
Volodymyrska St., 68, Kyiv, 01033, Ukraine,  
e-mail: oksana-4@i.ua

**O. Vidomenko,**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor,  
National University of Food Technologies,  
Volodymyrska St., 68, Kyiv, 01033, Ukraine,  
e-mail: proekt-ep@meta.ua

**I. Arenovych,**

postgraduate student of the Department of Economics and Law,  
National University of Food Technologies,  
Volodymyrska St., 68, Kyiv, 01033, Ukraine,  
e-mail: ivan.arenovich@gmail.com

**B. Arenovych,**

postgraduate student of the Department of Economics and Law,  
National University of Food Technologies,  
Volodymyrska St., 68, Kyiv, 01033, Ukraine,  
e-mail: arenovich19@gmail.com

## **INTERACTIVE METHODS IN TEACHING ECONOMIC DISCIPLINES**

The article addresses the essence of the interactive method in teaching the economics, which involves the application of the latest approaches to the study of economic processes and phenomena using information systems and equipment for innovative and operational presentation of the obtained results. It was determined that the main task of economic education currently is the formation of active economic subjects capable of influencing social production at the micro level, as well as adequately evaluating the actions of the state at the macro level. Examines the theoretical and methodological aspects of teaching economic disciplines using interactive methods. The role of interactive methods of teaching economic disciplines in shaping the readiness of future specialists for professional activity, their economic thinking and economic behavior is determined. The necessity of using interactive methods in teaching methods of economic disciplines is substantiated. Interactive methods in teaching economic disciplines, which are the most optimal for use in a certain type of class during the training of specialists in economic disciplines, are considered.

It was determined that interactive teaching methods activate the student's attention, his creative abilities, develop the ability to communicate and defend his thoughts and positions, create favorable conditions for the student's learning in a group, his self-education, and the establishment of constructive partnership relations between all subjects of the educational process. It is substantiated that interactive methods are a fundamental basis for the organization of discussions, systematic application of knowledge and skills of students obtained during the assimilation of previous educational components.

**Keywords:** economic disciplines, interactive methods, economic thinking, means of stimulating learning

### References

1. Bazilevich, V. D. Changing the basic paradigm of economic education – the basis for ensuring the modern level of specialist training. High school. No. 9. 2009. P. 31-35.
2. Volkova N. P. Interactive learning technologies in higher education. Educational and methodological manual. Dnipro: Alfred Nobel University, 2018. 360 p.
3. Gai O. M., Zakharova E. Yu. Interactive methods of teaching economic disciplines in higher educational institutions in the context of ensuring the quality of training of domestic specialists. Scientific works of the Kirovohrad National University. Economic sciences. 2015. Issue 27. P. 36-42.
4. Halytska E, Donkoglova N. Application of interactive methods in teaching financial and economic disciplines. National and global financial and economic systems in the conditions of modern challenges : Material of a participant of the International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists, (Kyiv, January 23, 2019). Retrieved from [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15520/Halytska\\_Zastosuvannia\\_interaktyvnykh\\_metodiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15520/Halytska_Zastosuvannia_interaktyvnykh_metodiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Starosta V.I., Gardubey M.V. Interactive teaching methods: practical aspect. Continuous education of the new century: achievements and prospects: Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Zaporizhia, May 15-22, 2017). Electronic collection of scientific works of the Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education. Zaporizhzhia, 2017. Issue #1(27). Retrieved from [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16019/1/2017\\_1%2827%29\\_Starosta\\_Gardubey\\_Zaporizza.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16019/1/2017_1%2827%29_Starosta_Gardubey_Zaporizza.pdf)
6. Giorgdze, M., Ggebuadze M. (2017). Interactive Teaching Vethods: Chsllemges and Perspectives. IJAEDU – International E-Journal of Advances in Education, Vol. III, Issue 9. Retrieved from <http://ijaedu.ocerintjournals.org/en/download/article-file/390165>.

УДК 338.439:338.24.001

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274363

**Т. І. Єгорова-Гудкова,**

кандидат економічних наук, доцент,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: tatiana1yeg@gmail.com

## **ПРОТИДІЯ КРИЗИ: ВПЛИВ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ, ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності врахування впливу проєктного управління, планування та маркетингових досліджень при розробці теорії кризи на підставі теорії систем, трансдисциплінарного підходу, закону структурної гармонії систем, логіко-структурного підходу в управлінні проєктами та програмами. Якість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії залежить від аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення., інструментом аналізу є маркетингові дослідження. Зроблено спробу обґрунтувати гіпотезу щодо необхідності впровадження ієрархічної системи планування для забезпечення динамічного розвитку та протидії розповсюдженню кризових явищ та еволюції кризи.

**Ключові слова:** криза; система; проєктне управління; планування, маркетингові дослідження, трансдисциплінарність; економічна безпека, золотий перетин / число Фідія

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Розробка заходів щодо протидії розповсюдження кризових явищ, недопущення виникнення структурної кризи та полікризи є необхідною складовою обґрунтування стратегії соціально-економічного розвитку держави, її економічного зростання, соціально-політичної стабільності. Аналіз свідчить, що розповсюдження кризи створює ризики її структурно-функціональної еволюції до рівня системної кризи та навіть полікризи. Найбільш суттєво впливають на це відсутність ієрархічної системи планування в економіці та забезпечення умов економічної безпеки держави, що мають використовувати методологію проєктного управління та ґрунтуватись на маркетингових дослідженнях. Проблема створення умов протидії кризі та функціонування соціально-економічної системи держави на підставі самовпорядкування є більш, ніж актуальною. Основою впливу на стан антикризової стійкості є ієрархічна система планування, підґрунтям якої є ретельні аналітичні дослідження стану

соціально-економічних процесів найсуттєвішою складовою яких є саме маркетингові дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що тема протидії кризі, планування та економічної безпеки з точки зору трансдисциплінарного підходу але по окремих складових досліджувалася багатьма авторами.

Серед вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові труди яких присвячені зазначеним питанням, слід назвати таких вчених як В. І. Мунтян, З. С. Варналій, Я. А. Жаліло, І. В. Крючкова, Г. А. Пастернак-Таранушенко, Е. М. Сороко, М. Ф. Семенюта, В. К. Сенчагов, В. Є. Хиценко, І. Р. Пригожин, Н. Винер, К. Перес, Дж. Пікареллі, К. Поланьї, Є. В. Рогозинський, О. Стахов, І. Стенгерс, Е. де Сото, В. Танзи, Е. Тофлер, Л. Філіпс, Б. Фрей, Г. Хакен, Л. Шеллі, Т. Шеллінг, Ф. Шнайдер, В. Шпінандель, О. Ведута, А. Яковлев та інші дослідники.

Невирішена раніше частина загальної проблеми стосується розроблення складових теорії та методології проектування заходів щодо протидії розповсюдження кризових явищ, недопущення виникнення структурної кризи та полікризи на підставі використання теорії систем, закону структурної гармонії систем, трансдисциплінарного підходу із використанням інструментів планування, проєктного управління та маркетингових досліджень.

**Постановка завдання.** Ціль та завдання статті полягають в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень щодо розробки деяких складових системи протидії кризі. Така система має використовувати такі інструменти як планування, проєктне управління та маркетингові дослідження, а також діяти на принципах самоорганізації та самогармонізації.

Використання саме цих інструментів забезпечує властивість операційної замкненості соціально-економічної системи на всіх рівнях ієрархії та створює умови щодо протидії виникнення та розповсюдження кризових явищ. Дослідження означених вище інструментів є головною метою дослідження, що наведено у даній статті.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з найважливіших властивостей системи є цілісність. Взаємопов'язані цілісні системи об'єктів утворюють суперсистему. Загальним для цілісних систем є їх пропорційність, гармонійність, що обумовлені мірою або сумірністю. Ігнорування міри (сумірності) як найважливішої характеристики систем або

цілісних об'єктів призводить до спотворень в науці і практиці, провокуючи виникнення диспропорцій і кризових ситуацій.

Втрата властивостей цілісності системи, що має у своїй основі структурні співмірності в усіх аспектах соціального і економічного життя суспільства не дозволяє досягти його системної якості.

Кожна цілісна складна відкрита система, схематично, або укрупнено має три базових складових: вхід – контур операційної замкненості – вихід. Найбільш детально та очевидно наявність цієї властивості можна спостерігати у системах нелінійних, або не гаусових із властивостями самоорганізації та самогармонізації.

Операційна замкненість – це системна властивість, яка впливає на поведінку системи у результаті взаємодії мережі процесів контуру, дія цих процесів в контурі формує виникнення надвластивостей або ефект емерджентності, або синергетичний ефект. «Вихід часто визначається внутрішнім станом, недоступним спостереження, і не є реакцією на вхідний стимул. Це властивість називається операційною замкненістю. Система сприймає і підсилює щось незначне з нашої точки зору і ігнорує те, що ми вважали вхідним сигналом, проявляє внутрішню детермінацію, слід власними законами. Вхідний поштовх може запустити ланцюг рекурсивних змін, але їх підсумок залежить не від входу, а від внутрішніх зв'язків і властивостей системи, які теж можуть змінюватися. А зовнішні впливи, середя лише модулюють цю рекурсію. Таким рекурсивним шляхом «від досягнутого», певно, реалізуються системи, що самоорганізуються» [1, 4, 5, 7].

На думку автора саме властивість операційної замкненості є найголовнішою та взаємодіє із властивостями самоорганізації та самогармонізації. У сукупності ці три властивості і забезпечують стійкість системи та її життєздатність до змін та різного роду біфуркацій на період між цими біфуркаціями (кризовими явищами) та змінами у стані системи та переходу її на новий рівень. В такі періоди виникає необхідність вимірювання та оцінки стану системи, який практично неможливо виконати за допомогою звичайних показників та індикаторів.

Оцінку стану системи із властивостями самовпорядкування за К. Шенноном можна визначити за допомогою розрахунку відносної інформаційної ентропії – інтегрального показника, значення якого математично відповідають узагальненим золотим перетинам або часткам одиниці [2, 4, 5, 7].



Узагальнені золоті перетини або особливі точки кратних відносин ентропії і її антипода, надмірності, або міри організації, міри одноманітності, коли ентропія є мірою різноманітності, за межами рівноваги – різноманітності обмеженого [3, 4, 5, 7] виступають в якості вузлів міри або інваріантів, або атракторів системи.

Також, слід розглянути таке явище як дисипативність або виникнення дисипативних структур. Дисипативні структури – просторово-тимчасові структури, які можуть виникати вдалині від рівноваги в нелінійній області при критичних значеннях параметрів системи (наприклад при виникненні кризових явищ, або при впровадженні проєктів управління, що спрямовані на протидію кризи) називаються дисипативними структурами.

Структура системи може бути представлена за допомогою інваріант (атракторів) і варіацій. «Інваріант – це структурний, узагальнений кількісний або якісний індикатор, що зберігається в ході деяких перетворень, змін тієї системи, яку характеризує.

У загальній теорії систем (ЗТС) розрізняють інваріанти структурні, функціональні, генетичні (еволюційні), метричні, які в сукупності найбільш адекватні інтегральному відображенню та освоєнню дійсності, природі речей, локальних універсумів і служать опорними точками процесів самоорганізації та розвитку в природі і суспільстві» [4]. Варіації – елементи системи, що змінюються.

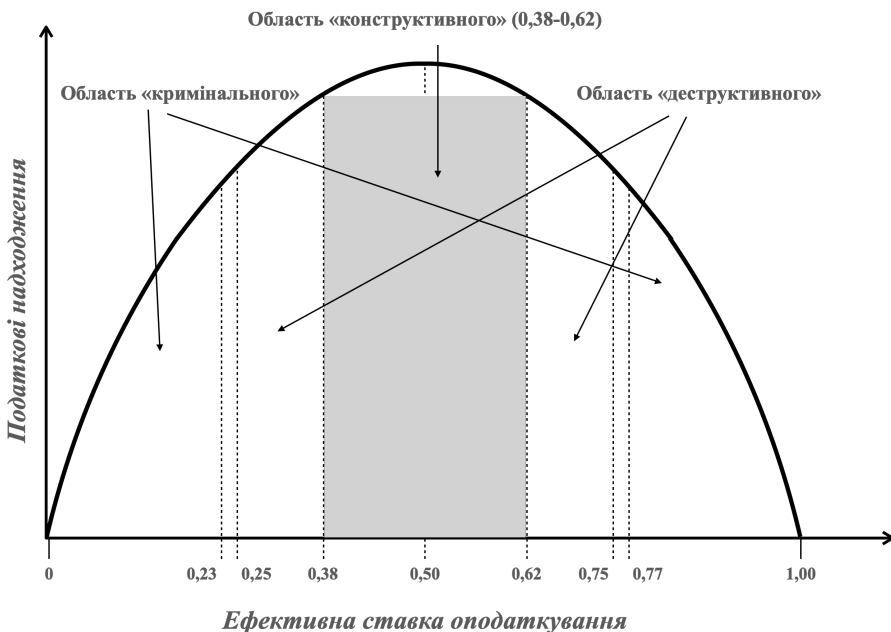
Самоорганізація в системі протидії кризі може розглядатись як «мишовільний процес зростання і підтримки взаємної координації елементів системи шляхом підвищення її складності і неврівноваженості, вибір одного з рішень, що виникають в точці біфуркації, яка визначається імовірнісними законами [4].

Структурним інваріантом будь-якої системи Е. М. Сороко визначає математичну константу – число Фідія. «Структурна гармонія систем природи, тобто гармонія їх внутрішньої будови підпорядковується чіткому математичному закону. Подібно до того як це ми маємо в квантовій теорії, гармонійним (стійким, стаціонарним) станам систем об'єктивного світу відповідають особливі числа, названі узагальненими золотими перетинами): ці числа-інваріанти всіх тих структур в яких втілена діалектика дискретного і безперервного, цілого і частини, необхідного і випадкового, єдиного і багато чого... Інваріанти, які регламентують стан самоорганізації складних систем встановлюються матема-

тично, на основі золотої пропорції. В процесі самоорганізації систем, на основі інваріантів системи набувають гармонійний стан, стаціонарний режим існування, структури – функціональну стійкість» [4, 7, 9].

Основним індикатором виникнення кризи є коливання показника відносної інформаційної ентропії стосовно значень атрактору золотого перетину або рекурентного ряду золотих перетинів.

Розглянемо класичний приклад – модель А. Лаффера, яку було запропоновано для оцінки ефективності системи оподаткування.



**Рис. 1. Параболічна модель А. Лаффера**

Джерело: [4, 7].

«Призначення ставки податку більше нуля призводить до зростання податкових надходжень. Зростання ставки податків забезпечує зростання доходів держави в результаті оподаткування. В певній точці податкові надходження стають оптимальними (максимальними), а потім зменшуються до нуля. Таким чином, максимальні податкові надходження перебувають між 0 і 100 %.

А. Лаффер розглянув випадок, коли ставка податків в 50 % забезпе-

чує максимальні податкові надходження. Якщо ставку податків підняти більше 50%, податкові надходження зменшуються, в т.р. податкова виручка починає знижуватися, хоча ставки податку зростуть. Того ж ефекту можна досягти, зменшуючи ставку податків.

Теорія Лаффера була призначена для економетричної перевірки. Було встановлено, що в цілому характер функції відповідає кривій Лаффера, тільки максимальна виручка може знаходитися праворуч або ліворуч від ставки податків 50 %» [4, 7].

Відповідною є картина при дослідженні рівня тіньової економіки [7, 9]. Індикатором наявності проблем в системі управління економічною системою взагалі та стійкості щодо протидії кризи на всьому рівні управлінської ієрархії є тіньова економіка та її рівень. Бізнес завжди здійснює вибір між ціною легальності та нелегальності і це також належить до відображення цілісності соціально-економічної системи.

Економічним підґрунтям за допомогою якого слід аналізувати економічну систему як самоорганізовану є трансакційні витрати [7, 8]. Саме зіставлення ціни легальності та нелегальності користування ринковим механізмом є своєрідним зворотним зв'язком в ієрархічній системі управління та ініціює необхідність вдосконалення системи управління та впровадження планування.

Найнижчими трансакційні витрати є у транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК є основою ринкової економіки. Вони мають найефективнішу систему планування та дуже адаптивні щодо виникнення кризових явищ та протидії їм.

Так, наприклад, аналіз діяльності ТНК свідчить, що вони менш ніж будь-які інші інтегровані ієрархічні структури потерпають від кризи, найскоріше нарощують темпи виробництва навіть в кризових умовах, найбільш швидкими темпами нарощують інноваційний рівень виробництва та мають високий рівень фінансової стійкості.

На перший погляд, мають місце всі ознаки самоорганізації та самогармонізації.

У 2011 році дослідниками кафедри проектування систем Цюрихського університету було видано унікальне дослідження структури контрольної мережі ТНК та її впливу на світовий ринок [9]. Дослідники виявили, що транснаціональні корпорації утворюють гігантську «краваткову» структуру, і що значна частина контролю надходить до невеликого міцно зв'язаного ядра фінансових установ. Дослідження

було розпочате зі списку з 43060 ТНК, отримана мережа ТНК включає 600508 вузлів та 1006987 зв'язків власності. Мережа складається з безлічі невеликих пов'язаних компонентів, але понад 3/4 усіх вузлів містять саме провідні ТНК з економічною вартістю, що становить 94,2% доходу від загальної кількості працюючих ТНК.

Крім звичайної статистики мережі, існує дві топологічні властивості що є найбільш відповідними до фокуса цієї роботи [8].

Перша – це взаємні перехресні пакети акцій, – це тісно пов'язаний компонент, тобто набір фірм, у яких кожен учасник має прямі та / або опосередковані частки у кожній іншій ТНК.

Друга характеристика полягає в тому, що найбільшу кількість стосунків містить лише один домінуючий міцно пов'язаний компонент (1347 вузлів). Таким чином, мережа ТНК має структуру «краватки-метелика». Дослідники виявили, що лише 737 топ-власників накопичують 80% контролю над вартістю всіх ТНК [8].

Дослідження довело, що майже 4/10 контролю за економічною цінністю ТНК у світі здійснюється через складну павутину відносин власності групою зі 147 ТНК, яка, в основному, має практично повний контроль над мережею. Таким чином, головні власники ядра можуть розглядатися як економічний «суперсуб'єкт» у глобальній мережі корпорацій. Важливим додатковим фактом на даний момент є те, що 3/4 ядра є фінансові посередники. (Авт. – «своєрідна» система планування та маркетингових, мережевих та інших аналітичних досліджень).

Найцікавішим, на думку автора цієї статті є наступний висновок: «Окрім актуальності цих результатів для економіки та формування політики, наша методологія може застосовуватися для ідентифікації ключових вузлів у будь-якій реальній мережі, в якій є скалярна величина (наприклад, ресурсів або енергії) що тече вздовж спрямованих зважених ланок. З емпіричної точки зору, структура краватки (авт. краватка або аттрактор Лоренца) з дуже малим і впливовим ядром є новим спостереженням у вивченні комплексу мереж» [8].

У контексті ретельного аналізу швейцарських вчених слід відзначити, що вони:

1. Отримали у якості характеристики мережі ТНК, як складної відкритої нелінійної системи «дивний аттрактор Лоренца», що аксіоматично підтверджує наявність процесів самоорганізації в цій економічній системі.

2. Під атрактором розуміється устремління системи до відносно стійкого стану у фазовому просторі.

3. Згідно з точкою зору С. П. Курдюмова та Є. М. Князевої (2005) [7] в синергетиці атрактор свідчить про стійкий структурно-функціональний стан системи. При цьому, вся множина траєкторій системи, що розвивається буде прагнути до цього стійкого стану, або до цієї структури.

4. «Дивний атрактор – атрактор Лоренца є найбільш характерним для систем, що самоорганізуються. Такі атрактори мають прогностичний горизонт або коридор з періодом прогнозу поведінки системи.

5. Простір дивного атрактора має фрактальну структуру і це також поширює можливості прогнозу. Дивні атрактори описуються ірраціональними числами, або числами Фібоначчі, що є проявленням золотого перетину та його похідних.

6. Дивні атрактори існують внаслідок існування в системі негативних і «позитивних зворотних зв'язків». При станах системи, які характеризуються дивним атракторів, стає неможливим визначити їх положення і поведінку в кожен даний момент, хоча можна бути впевненим, що система знаходиться в зоні атрактору [7, 10]. Чудова особливість розглянутих нами процесів полягає в тому, що при переході від рівноважних умов до сильно нерівноважних ми переходимо від повторюваного і загального до унікального, особливого» [10].

Таким чином методологічними орієнтирами щодо обґрунтування системи заходів задля мінімізації кризового впливу може бути:

- Розробка проєктів та програм щодо протидії виникненню кризових явищ, їхньої еволюції до стану структурної кризи та полікризи.
- Розробка алгоритму маркетингових досліджень та його параметрів з метою побудови маркетингових карт для кожного із регіонів країни.
- Використання контурів планування на основі параболічної моделі Лаффера.
- Впровадження системи планування за умов дотримання поняття щодо біфуркаційної природи економічних криз (русла й джокери).
- Визначення бар'єрів самоорганізації.
- Необхідність умов виходу на бажаний атрактор золотого перетину.
- Якщо будуть розроблені алгоритми виходу на атрактор, то буде зберігатися час і скорочуватимуться матеріальні витрати впливу на

мінімізацію кризових явищ або резонансних порушень.

**Висновки та пропозиції.** За умов ринку, наявності низки кризових явищ та ослаблення державного регулювання економікою необхідна зміна парадигми щодо формування контуру системи економічної безпеки як однієї з складових стійкого економічного зростання та переходу до впровадження ієрархічної системи планування.

Завдання наукового обґрунтування математичних параметрів контуру економічної безпеки та розробки моделі системи планування, яку буде можливо збалансувати з вимогами ринку набуває особливої актуальності за умов стану сингулярності щодо розповсюдження криз («сингулярна вертикаль Панова-Снукса»). Сингулярність сприяє еволюції кризи: системна криза – структурна криза – полікриза із жахливими наслідками для соціально-економічної та інших систем будь-якої держави.

Сучасні дослідження щодо розробки ефективної моделі протидії кризі слід здійснювати на підставі трансдисциплінарного підходу, зміст якого відповідає рівню загальних законів формоутворення, наприклад – самовідтворенню циклу, що є перспективним напрямком розвитку теорії управління складними системами.

### Список використаної літератури

1. Тоффлер Е. Третья Хвиля. К. : Всесвіт, 2000. 475 с
2. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с.
3. Network for Transdisciplinary in sciences and humanities. Available at: <http://www.transdisciplinarity.ch>. (дата звернення 17.02.2021).
4. Сороко Е. М., Єгорова-Гудкова Т. І., Цай Бей. Формування фінансової моделі економічного зростання: міра, вимірювання та математичні константи. Наукове видання. Збірник наукових тез V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Фінансова система країни: Тенденції та перспективи розвитку, Острого, 11-12 жовтня 2018 р. Видавництво національного університету «Острозька академія», 2018. С.62-64 URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/s\\_437\\_tezy\\_fin\\_systema\\_2018\\_web.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/s_437_tezy_fin_systema_2018_web.pdf).
5. Haken H., Haken-Krell M. Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 1992. 264 с.
6. Жаліло Я. А. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. Я. А. Жаліло, К.А. Кононенко, В.М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліло. К. : НІСД, 2014. 132 с.
7. Єгорова-Гудкова Т. І. Система економічної безпеки держави в умовах змін:

- трансдисциплінарність, самоорганізація, природоподібний підхід: монографія. Одеса: КП «Одеська міська типографія», 2022. 353 с.
8. Stefania Vitali, James B. Glattfelder<sup>1</sup>, and Stefano Battiston. The network of global corporate control. PLoS ONE 6(10): e25995. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0025995>
  9. Крючкова І. В. Макроструктурні фактори розвитку економіки України та Закон золотого перерізу. Економіст. 2005. № 9. С 32-49.
  10. Yegorova-Gudkova T. Projecting of steady complexity economic systems on self-organizing principles as a component of anti-crisis strategy. Abstract of 2012 International Conference on Trends and Cycles in Global Dynamics and Perspectives of World Development October 13–15, 2012, Chengdu, China, P. 40-41.
  11. Survey of Cybernetics. A Tribune to Dr. Norbert Wiener. / Rose J. (Ed.) L.: Iliffe Books, 1970.
  12. de Spinadel V. W. From the Golden Mean to Chaos, B. Aires: Nueva Libreria, 1998. vol. 36, pp. 721-745.

Стаття надійшла 27.09.2022 року

**T. I. Yegorova-Gudkova,**  
PhD in Economic, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar., Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: tatiana1yeg@gmail.com

## **CRISIS PREVENTION: THE IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT, PLANNING AND MARKETING RESEARCH**

The article is devoted to the justification of the need to take into account the influence of project management, planning and marketing research when developing the theory of crisis based on the theory of systems, the transdisciplinary approach, the law of structural harmony of systems, the logical-structural approach in the management of projects and programs. The quality of management decision-making at all levels of the hierarchy depends on the analysis of the external and internal environment. The tool of analysis is marketing research. An attempt was made to substantiate the hypothesis regarding the need to implement a hierarchical planning system to ensure dynamic development and counter the spread of crisis phenomena and the evolution of the crisis. Each integral complex open system, schematically or enlarged, has three basic components: input - contour of operational closure - output. Operational closeness is a system property that affects the behavior of the system as a result of the interaction of the network of circuit processes, the action of these processes in the circuit forms the emergence of super-properties or the effect of emergence, or the synergistic effect. The property of operational closure that is the most important and interacts with the properties of self-organization and selfharmonization. Together, these three properties ensure the stability of the system and its viability to changes and various kinds of

bifurcations for the period between these bifurcations (crisis phenomena) and changes in the state of the system and its transition to a new level. In such periods, there is a need to measure and assess the state of the system, which is practically impossible to do with the help of conventional indicators and indicators.

Task of scientific ground of mathematical parameters the contour of economic security and development of model of the planning system which it will be possibly to balance with the requirements of market acquires the special actuality at the terms of the state of singular vertical line of crises. Singularity is instrument of evolution of crisis: system crisis – structural crisis – polycrisis with terrible consequences for socioeconomic, etc. systems of any state. Modern researches in relation to development of effective model of counteraction a crisis, it follows to carry out on the basis of transdisciplinary approach. It's help to exams the level of general acts of shaping, for example – to self-shaping of cycle, which is perspective direction of development of theory of management of complex systems.

**Keywords:** management system, integration, standard, organizational changes

### References

1. Toffler E. Tretia Khvyliia. (2000) ; [per. z anhl. A. Yeva]. K. : Vsesvit. [in Ukrainian].
2. Kharazishvili Yu.M. (2019). Systemna bezpeka staloho rozvytku:instrumentarii otsinky, rezervy ta stratehichni stsenarii realizatsii: monohrafiia; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Network for Transdisciplinary in sciences and humanities. (2021) Available at: . (17.02.2021).<http://www.transdisciplinarity.ch>
4. Soroko E. M., Yehorova-Hudkova T. I., Tsai Bei. (2018) Formuvannia finansovoi modeli ekonomichnoho zrostannia: mira, vymiriuvannia ta matematychni konstanty. Naukove vydannia. Zbirnyk naukovykh tez V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, Finansova systema krainy: Tendentsii ta perspektyvy rozvytku, Ostroh, 11-12 zhovtnia 2018 r. Vydavnytstvo natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»,URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/s\\_437\\_tezu\\_fin\\_systema\\_2018\\_web.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/s_437_tezu_fin_systema_2018_web.pdf). [in Ukrainian].
5. Haken H., Haken-Krell M. (1992). Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
6. Zhalilo Y.A. (2014). Systemna kryza v Ukraini: peredumovy, ryzyky, shliakhy podolannia : analit. dop. Ya.A. Zhalilo, K.A. Kononenko, V.M. Yablonskyi [ta in.] ; za zah. red. Ya. A. Zhalila. K. : NISD. [in Ukrainian].
7. Yehorova-Hudkova T. I. (2022). [Sistema ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovah zmin: transdisciplinarnist, samoorganizatsiya, pryrodopodibnyi pidhid. Odesa: Kpog. [in Ukrainian].
8. Stefania Vitali, James B. Glattfelder, and Stefano Battiston (2011). The network of global corporate control. PLoS ONE 6(10): e25995. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0025995>
9. Kriuchkova, I. V. (2005). Makrostrukturni faktory rozvytku ekonomiky Ukrainy ta Zakon zolotogo pererizu [Macrostructural factors of development of economy of Ukraine and Law of gold section]. Kyiv : Ekonomist. [in Ukrainian].
10. Yegorova-Gudkova, T. (2012). Projecting of steady complexity economic systems on



self-organizing principles as a component of anti-crisis strategy. Chengdu : SWUFI.

11. Survey of Cybernetics. A Tribute to Dr. Norbert Wiener Rose J.(Ed.). L.: Iliffe Books,
12. de Spinadel V. W. (1998). From the Golden Mean to Chaos B. Aires. Nueva Libreria.

УДК 330.1

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274365

**А. В. Кудінова,**

доктор економічних наук, доцент  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
пр. Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, Україна  
e-mail: alevtyna.kudinova@kneu.edu.ua

**О. В. Кир'янова,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
пр. Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, Україна  
e-mail: elena.kirianova@kneu.edu.ua

**І. В. Дворник,**

кандидат економічних наук,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
пр. Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, Україна,  
e-mail: i\_dvornik@ukr.net

## **ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНИЙ ІНЖИНІРИНГ: СПІЛЬНЕ ТА ВІДМІННЕ**

У статті досліджено теоретичні та методологічні аспекти експериментальної економіки та соціального інжинірингу. З'ясовано зміст категорії «соціальний інжиніринг», проведено порівняльний аналіз підходів, визначено методологічні принципи реалізації соціального інжинірингу. Так, виявлено, що переважна більшість вітчизняних вчених розглядає соціальний інжиніринг з позиції системи конструювання нової соціальної дійсності, специфічної суспільної практики управління індустріальними об'єктами, експериментальної технології зміни суспільного буття. Експериментальна економіка, як один з новітніх напрямків економічної науки, проаналізована в контексті ключових досліджень нобелівських лауреатів, представників експериментальної економіки. Незважаючи на певну схожість соціальної інженерії та експериментальної економіки, авторами проведено критичний аналіз цих двох напрямків, виявлено принципи відмінності у підходах, межі та можливості кожного.

**Ключові слова:** соціальний інжиніринг, експеримент, експериментальна економіка, когнітивні упередження, раціональний вибір

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останні 30-50 років розвитку економічної науки ознаменувались бурхливим розвитком нових напрямків досліджень, а міждисциплінарність, яка сьогодні все більш входить в суспільні науки, лише посилила цей тренд. Поведінко-

ва економіка, глобальна політекономія, експериментальна економіка, соціальний інжиніринг, інформаційна економіка, постіндустріальна економіка тощо. Зокрема, глобальні інституційні зміни, пандемія Covid-19 та війна з Росією зумовили актуалізацію поняття «соціальний інжиніринг» у вітчизняному соціоекономічному та політичному просторі, а результати досліджень експериментальної економіки активно використовуються не лише в фундаментально-теоретичних дослідженнях, але й в реальній господарській практиці, що абсолютно по-іншому розвертає статус економічної науки – економіка стає дійсно емпіричною наукою. Дослідження вчених, представників експериментальної економіки, доводять, що динаміка та вектор суспільного прогресу залежить від рівня критичності сприйняття суспільством власних рішень, їх ефективності та вміння впливати на сформовану інституціональну систему. Наскільки надбання експериментальної економіки, результати багаторічних емпіричних досліджень та реальної економічної практики можуть бути корисними з позицій інжинірингу поточних та майбутніх соціальних трансформацій в Україні?

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Обґрунтуванню різних аспектів соціального інжинірингу та експериментальної економіки присвячені дослідження як закордонних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, вони розглядаються в роботах І. Бондаренка, Т. Веблена, Ф. Гуала, Д. Канемана, Д. Курбанмурадова, А. Маедча, Дж. Міля, К. Поппера, Г. Почепцова, В. Різуна, Е. Рот, В. Сміта, В. Соколова, Р. Талера, Ч. Хаднагі, Д. Хамме, О. Холод, Л. Шеплі та ін.

Попри значний обсяг напрацювань у сфері розробки та реалізації соціально-економічних програм за використання методології соціального інжинірингу та інструментарію експериментальної економіки, потребує категоріального визначення та уточнення меж та можливостей цих двох підходів та напрямків економічної науки.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні аспекти соціального інжинірингу та експериментальної економіки, провести їх порівняльний аналіз та вивчити науковий та соціальний потенціал.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняна економічна наука все більш активно використовує категорію «соціальний інжиніринг». Історія становлення самої дефініції являє собою синергію економічних, психологічних, філософських, соціологічних, політологічних, релігійних технологій. Як підкреслила І. Бондаренко, поняття

«соціальний інжиніринг» має «унікальну здатність концептуальної адаптивності до будь-якої професійної сфери людини; воно стало міждисциплінарною категорією, що позначає технологічні й наукові параметри конструювання реальної й віртуальної дійсності» [1, с. 18].

Зауважимо, що термінологічно у загальносвітовому науковому дискурсі вживається «social engineering», тоді як у доробку вітчизняних науковців можемо зустріти як «соціальний інжиніринг», так і «соціальну інженерію», що є тотожними поняттями.

Переважна більшість вітчизняних вчених розглядає соціальний інжиніринг з позиції системи конструювання нової соціальної дійсності, специфічної суспільної практики управління індустріальними об'єктами, експериментальної технології зміни суспільного буття.

Науково-теоретичний контекст даної категорії суттєво відрізняється від розповсюдженого у ненаукових колах тлумачення його як глобальної маніпулятивної практики, алгоритму впровадження жорстко регламентованої моделі суспільства або «мистецтва зламу людини» («The Art of Human Hacking»).

Тривалий час в розрізі стрімкого розвитку інформаційних технологій досить поширеним було тлумачення соціального інжинірингу виключно як інструменту втручання у інформаційні системи у тому числі кібершахрайство, вішинг, кібербулінг, що цілком логічно зумовило негативне суспільне сприйняття. Наприклад, фахівці Центру інноваційних технологій «Програма» наголошують, що соціальна інженерія є спеціальною методикою маніпуляції, яка допомагає змусити людину віддати зловмисникам необхідні дані завдяки використанню людських слабкостей, емоцій, страхів, довіри або зацікавленості. Відповідно, типовим є визначення соціального інжинірингу як методу несанкціонованого доступу до інформації або систем зберігання інформації без використання технічних засобів з метою крадіжки інформації, паролів, даних тощо. Основною відмінністю від простого злому є те, що в ролі об'єкта атаки обирається не машина, а людина. Зауважимо, що такий підхід суттєво обмежує сутнісні характеристики соціальної інженерії як особливої діяльності, орієнтованої на цілеспрямовану зміну й регулювання різних організаційних структур.

Ключові вітчизняні дослідники соціального інжинірингу наголошують на хибності звуження до управління масовими комунікаціями і, відповідно, зведення до інструментів пропаганди чи інформаційно-пси-

хологічних масових операцій у ЗМІ. Так, наприклад, Г. Почепцов у багатьох своїх наукових статтях підкреслює, що саме соціальні комунікації є інструментарієм для соціального інжинірингу, а не навпаки, тоді як В. Різун додає, що проектування й впровадження соціальних комунікацій є «справою соціального інжинірингу». О. Холод також пропонує визначати соціальні комунікації як інструментарій соціальної інженерії, спрямований «на регулювання соціальних дій, взаємодій і соціальних відносин у суспільстві» [1-4].

Перші згадки про соціальний інжиніринг простежуються ще наприкінці XIX століття у статті «Some Neglected Points in the Theory of Socialism» американського економіста, соціолога, автора теорій «демонстративного споживання» та «бездіяльного класу» Т. Веблена, який зазначає, що «сучасне суспільство надає такі матеріали, з яких системно зводиться індустріальна структура; ця структура різниться від нинішньої, що зумовлює проблему конструктивного соціального інжинірингу, яка вимагає розгляду надто глибоких деталей».

Суттєвий вплив на становлення соціального інжинірингу здійснили напрацювання «поелементної інженерії» К. Поппера, який досліджував технології реформування суспільства, наголошуючи на неприпустимості «несистематичного та грубого, зате амбітного і рішучого застосування змін».

Відсутність єдиного концептуального теоретико-методологічного підходу до вивчення процесів соціального інжинірингу зумовлює жвавий науковий диспут також щодо його верифікованої дефініції. Серед заміників поняття «соціальний інжиніринг» можна зустріти: «соціальне прогнозне проектування», «стратегічне суспільне планування», «соціальна інноватика», «ігрове моделювання», «соціальне маніпулювання» та інші. Основним аргументом прихильників категорії «соціальний інжиніринг» є те, що саме використання терміну «інжиніринг» суттєво збагачує зміст досліджуваної категорії. Так, інжиніринг (від англ. «engineering» — споруджувати, проектувати, влаштовувати, затівати, придумувати, винаходити) - це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що має своєю кінцевою метою отримання найкращих (оптимальних) результатів від капіталовкладень чи інших витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного призначення за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних і фінансових ресурсів у їх єдності і взаємозв'язку,

а також методів організації та управління, на основі провідних науково-технічних досягнень і з урахуванням конкретних умов.

Разом з тим один з вітчизняних популяризаторів концепції соціального інжинірингу Г. Почепцов розглядає його «як набір соціо- та психотехнологій, створених для управління великими масами людей», що спрямований на створення нової символічної карти світу, в результаті чого ми отримуємо «нові ідентичності, нові межі норм поведінки, нові об'єкти для поклоніння і навіть нових ворогів» [2, с. 5; 18]. О. Холод визначає соціальний інжиніринг як процес ідентифікації наявних моделей соціальної взаємодії та формування нової моделі такої взаємодії на базі існуючих та верифікації запропонованих моделей соціальної взаємодії [6]. На думку В. Різуна, соціальна інженерія є сукупністю гуманітарних технологій, спрямованих на управління людиною, групами, суспільством і суспільствами в плані налагодження соціальної взаємодії за допомогою передачі соціально значущих знань [3].

В. Соколов зауважує, що «соціальний інжиніринг — це сукупність підходів прикладних соціальних наук, які орієнтовані на цілеспрямовану зміну організаційних структур, що визначають людську поведінку і забезпечують контроль за нею, або комплексний підхід до вивчення і зміни соціальної реальності, заснований на використанні інженерного підходу і наукомістких технологій» [4, с. 8].

«Триєдиний принцип реалізації соціальної інженерії» (який базується, на думку автора моделі О. Холода, полягає в розчленуванні цілого (продукту соціальних дій, взаємодій і відносин) на його структурні три частини (етапи) реалізації, а саме: перший етап – ідентифікація моделей соціальних дій, взаємодій і відносин, що функціонують у суспільстві; другий етап – моделювання (створення нових моделей) за результатами ідентифікованих соціальних дій, взаємодій і відносин; третій етап – верифікація (практична перевірка) моделі, створеної на другому етапі), реалізується наступним чином [6, с 21-24]:

1) предмет вивчення повинен спочатку бути ідентифікованим за своїми характеристиками як соціальний процес. Ідентифіковані характеристики дають можливість «дізнатися» про модель соціального процесу як адекватну/неадекватну для реалізації завдання фахівця із соціального інжинірингу;

2) на базі встановленої моделі (за умови її відповідності для вирішення поставлених завдань) відбувається її трансформація або

створення нової моделі соціального процесу;

3) нова модель соціального процесу обов'язково перевіряється завдяки пілотним проєктам і тільки після підтвердження ефективності модель «монтується» фахівцями у свідомість суспільства й реалізується непомітно як об'єктивний соціальний процес.

На перший погляд, експериментальна економіка та соціальний інжиніринг мають прямий зв'язок: результати досліджень вчених експериментаторів покладені в методологію соціального інжинірингу.

Експериментальна економіка – це один з найсучасніших напрямків розвитку економічної науки, в якому людська поведінка вивчається не лише як поведінка *homo economicus*, а у сукупності впливу в тому числі й неекономічних факторів. Вивчається поведінка економічних агентів і у контрольованих лабораторних умовах, і у польових ситуаціях, а не просто як математичні моделі. Хоча і Дж. Міль, і Ф. Гуала в різні часи відмічали, що «є властивість, спільна майже у всіх моральних наук, що відрізняє їх від багатьох природничих наук – майже повна відсутність можливості проводити в них експерименти» [9].

Тим не менш, економіка все більше використовує природні та лабораторні експерименти, основною метою проведення яких є вивчення вибору людей в певних обставинах для підвищення ефективності економічної політики. Нобелівська премія В. Сміта у 2002 році була присуджена за розробку методології, що дозволила дослідникам тестувати нові економічні політики, тобто вивчати вплив змін до того, як вони будуть реалізовані. Перші експерименти В. Сміта були присвячені вивченню теоретичних рівноважних цін та їх порівняння з реальними рівноважними цінами. Виявилось, що попри наявність різних когнітивних викривлень, традиційна економіка все ж може робити точні прогнози поведінки групи людей. Навіть групи з упередженою поведінкою та обмеженою інформацією досягають рівноважної ціни через спонтанну взаємодію.

У 2002 році Нобелівську премію отримав також Д. Канеман за інтеграцію висновків психологічних досліджень в економічну науку, особливо стосовно людських суджень та прийняття рішень в умовах невизначеності.

У 2012 році лауреатами Нобелівської премії стали Елвін Рот та Ллойд Шеплі. Л. Шеплі – представник теоретичної науки, в той час як Е. Рот – фахівець з теорії ігор, який успішно застосував математичні

моделі для розв'язання системних проблем. У повідомленні Нобелівського комітету зазначалось, що «незважаючи на те, що дослідники працювали незалежно один від одного, комбінація базової теорії Шеплі та емпіричних досліджень Рота принесла багаті плоди й поліпшила роботу багатьох областей ринку». Зокрема ми можемо говорити про теорію стабільного розподілу та практику ринкового дизайну.

І якщо В. Сміт і Д. Канеман отримали премію за методологічний прогрес, то Е. Рот — за фактичні лабораторні результати із використанням інструментарію експериментальної економіки та його застосування у дослідницьких проблемах.

Річард Талер, який був нагороджений Нобелівською премією у 2017 році за вивчення психологічних аспектів прийняття економічних рішень, довів важливість експериментальних методів у розкритті глибоких психологічних явищ, зокрема, контролю, соціальних уподобань, вибору в різних контекстах.

На наш погляд, така увага світової науки до досліджень вчених-експериментаторів, свідчить про широке визнання експериментальної економіки академічною спільнотою, активне використання результатів лабораторних та польових експериментів у покращенні архітектури вибору тощо, а отримання такої високої нагороди підкреслило внесок Р. Талера у методологію державної політики, заснованої на підштовхуванні (nudge).

Саме тут, на наш погляд, криється можливий перетин двох напрямків – соціального інжинірингу та експериментальної економіки. В. Різун запропонував методологію дослідження соціальних комунікацій як виду соціальної інженерії, конструювання та організації соціальних процесів, суспільної взаємодії. Так, комунікаційні об'єкти в соціальному вимірі повинні вивчатися з позицій таких методологічних положень [3, 5]:

1. «фіксація досліджуваного об'єкта в природній для нього системі суспільних координат (зв'язок із соціальною групою, фахом, віком, освітою, переконаннями, вірою тощо)»;
2. «спостереження за досліджуваним об'єктом у соціальних умовах»;
3. «експериментування з досліджуваним об'єктом у реальних або лабораторно відтворених соціальних умовах»;
4. «опис результатів спостережень чи експериментів відносно со-



ціально заданих параметрів»;

5. «аналіз результатів досліджень у соціально заданому контексті»;

6. «соціально зорієнтована інтерпретація результатів аналізу».

Більш того, підсумовуючи різнобічні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до розуміння соціального інжинірингу, можна окреслити його основні принципи:

- об'єктом соціального інжинірингу є процеси конструювання соціальних змін спочатку в колективній свідомості суспільства, а потім – у його реальному житті
- соціальний інжиніринг може розглядатися як мистецтво управління суспільством, при цьому повинен підлягати постійному контролю та своєчасному коригуванню з боку фахівців, зважаючи, що його результати стають відчутними для багатьох сфер буття;
- соціальний інжиніринг формує соціальну матрицю саме за допомогою соціальних комунікацій, які виконують два основних завдання: по-перше, сформувати та підтримати нові суспільно значущі об'єкти, по-друге, заблокувати/дестабілізувати старі об'єкти, цінності, пріоритети;
- соціальний інжиніринг трансформує суспільство виключно «м'якими методами», застосовуючи експериментальні системні ідеї до актуальних соціальних проблем, а вплив на масову аудиторію прораховується, базуючись на гостроті цих проблем;
- соціальний інжиніринг сконструйований людьми, не є природним процесом і керується фахівцями – «соціальними інженерами»;
- «соціальні інженери» займаються переважно соціальними проблемами на виробництві або у сфері взаємодії з громадськістю, і, як правило, мають інтегративні компетентності з економіки, соціології, соціальної психології, фізіології, інформаційної безпеки.

Своєю чергою, експериментальна економіка базується на наступних методологічних принципах:

- вивчення ефективності економічних принципів та стратегій в лабораторних та природних умовах;
- експерименти використовуються, коли необхідно зрозуміти причини та фактори, що впливають на функціонування ринку
- експериментальна економіка дає картину поведінки ринку та того, як учасники реагують на стимули – зазвичай грошові засоби;

- планування експерименту виходить з того, що власна цінність пропонується як благо;
- експерименти дозволяють проаналізувати механізм прийняття рішень, проте не дають соціальної та моральної оцінки прийнятим рішенням, оцінюючи лише їх перспективу з точки зору раціональності (в тому числі, майбутніх вигід індивіда як представника суспільства, а значить, і суспільних вигід);
- економічний контекст експериментів поступово замінюється на вивчення уподобань щодо неринкових товарів та розробку механізмів виявлення уподобань, які можуть усунути гіпотетичну упередженість – основну проблему, що виникає у цьому контексті;
- контрольовані лабораторні експерименти забезпечують спостереження та контроль над змінами, польові – «природність» вибору, відсутність «викривлень» лабораторії.

На перший погляд, експериментальна економіка є методологічною та емпіричною основою для соціальних інженерів, які можуть використовувати результати експериментальних досліджень у «соціальному конструюванні». Однак ми б звернули увагу на засадничі відмінності між цими, здавалось би, близькими підходами.

По-перше, це об'єкт дослідження. В експериментальній економіці це людина та її вибір. Об'єктом соціального інжинірингу є процеси конструювання соціальних змін спочатку у колективній свідомості суспільства, а потім – у його реальному житті.

По-друге, як було зазначено вище, соціальний інжиніринг може розглядатися як мистецтво управління суспільством, при цьому повинен підлягати постійному контролю та своєчасному коригуванню з боку фахівців, зважаючи, що його результати стають відчутними для багатьох сфер буття. Експериментальна економіка виходить з того, що вивчення людського вибору дозволить підвищити ефективність економічних програм та політик, оскільки будуть враховані не лише соціальна, політична, економічна необхідність реалізації таких програм, але й уподобання (позитивні чи негативні) індивідів, і, відповідно, їх відношення до підтримки або заперечення політик. Мова не йде про конструювання соціальних процесів чи структури. Мова йде про розробку компенсаторних механізмів незнання індивідами економічних законів, математичного моделювання та прогнозування наслідків прийнятих рішень за наявного їх впливу на економічні процеси.

Класичний приклад – «План 401(к)». Це найбільш розповсюджений тип пенсійних планів в США, що дозволяє робітникам вносити на свої особисті пенсійні рахунки частину заробітної плати. Долучитись до такого плану можна у кілька способів. Компанія-роботодавець може записати в цей план робітника «за замовченням» (у робітника є право виходу з плану), тобто з першого дня роботи починаються відрахування на персональний пенсійний рахунок робітника. Компанія-роботодавець може також «за замовченням» не записувати в цей план робітника (у робітника є право увійти в цей план), і, відрахувань на персональний пенсійний рахунок не буде, поки робітник документально не заявить про бажання таких відрахувань.

З точки зору раціонального вибору, схеми абсолютно еквівалентні та рівнозначні. Відсоткове відношення на підприємствах тих, хто підтримує план і тих, хто не бере в ньому участь не має змінюватись, залежно від того, яку схему «за замовченням» пропонує роботодавець. Проте, згідно з дослідженнями, після переходу до схеми автоматичних відрахувань, охоплення робітників у трьох корпораціях США, збільшилось за 6 місяців майже в 3 рази – з 26-43% до 86-96% [7]; за результатами іншого аналогічного експерименту – приблизно з 50% до 89% охоплення. Цей та аналогічні природні експерименти актуалізували вивчення залежності від контексту – неузгодженості, ендогенності уподобань. Як зауважували Санштайн та Талер, залежність від контексту стирає само поняття «уподобання», оскільки вони не лежать в основі вибору, а фактично формуються безпосередньо в момент вибору. «Якщо те, як організований опис наявних альтернатив, має помітний ефект на вибір споживачів, то тоді жодних справжніх (true) уподобань у них формально не існує» [10].

Такий висновок вчених підштовхнув до дискусій про державне втручання з метою мінімізації подібних екстерналій через державні інтервенції, які б раціоналізували поведінку індивідів. Мова йде про різні види економічної політики – від соціальної до регуляторної, яка б враховувала притаманні індивідам поведінкові нераціональності.

По-третє, суб'єкти соціального інжинірингу та експериментальної економіки. У першому випадку – це соціальні інженери, які мають інтегративні компетентності з економіки, соціології, соціальної психології, фізіології, інформаційної безпеки. У другому – держава.

І, на наш погляд, це принципова відмінність. Експериментальна/по-

ведінкова економіка не ставить за мету як непомітне «вмонтовування» певних ідей/цінностей/правил у свідомість суспільства, так і соціальні трансформації. Ліберальний патерналізм, який міг би об'єднати ці два підходи, так званий *nudge* або підштовхування. Проте дискусії о межах та можливостях цього методу досі тривають. І стосуються вони як раз профілю соціального інженера або, як іноді його називають прихильники ліберального патерналізму, соціального планувальника.

Ще у 1936 році К. Поппер підкреслював, що неправильне застосування ідей соціального інжинірингу та конструювання суспільних інститутів неминуче призводить до гальмування соціального розвитку, і цей постулат не втратив своєї актуальності у на час. На думку К. Поппера, подібно до того, як основним завданням інженера-фізика є проектування, удосконалення і експлуатація машин, завдання соціального інженера полягає в проектуванні та реконструкції соціальних інститутів, а також в управлінні ними.

Фактично на соціального інженера покладаються функції розподілу ресурсів, ранжування пріоритетів, блокування або дестабілізації цінностей. Зауважимо, що впродовж розвитку ринкової економіки такі комплексні філософсько-соціально-економічні завдання ніколи не покладались на окремих осіб. Яким має бути цей інженер? Як щодо його упередженості? Якої кількості обробки інформації про індивідуальні уподобання та доступні ресурси, він потребує? Як ця інформація узгоджується з його розумінням добробуту (що, по суті, буде остаточно визначати розподіл)?

Якщо суб'єктом є держава, а, вірніше, державна політика, то завдання трохи змінюється – необхідно розробити стимули, які б враховували всі когнітивні упередження та дозволили людям прийняти рішення, якби вони були здатні приймати рішення раціонально. Санштейн та Талер наголошували, що підштовхування – це орієнтований вільний вибір.

Більше того, останні дослідження [8] показують переоцінку впливу підштовхування як методу управління соціальним або економічним вибором. Лише 62% процедур підштовхування є статистично значущими. Середній розмір ефекту підштовхувань 21%, і він залежить від контексту. Підштовхування виявилось неефективним і навіть мало неприємні наслідки в деяких дослідженнях. Це теж актуалізує питання про ефективність *nudge* та за яких умов.

**Висновки.** Попри близькість та схожість деяких методологічних за- сад соціального інжинірингу та експериментальної економіки, вони за- лишаються окремими напрямками розвитку суспільних наук. Соціаль- ний інжиніринг концентрує увагу на соціальних процесах, моделюванні та управлінні змінами у соціальній матриці. Експеримен- тальна економіка фокусується на економічних проблемах, підвищенні ефективності економічних стратегій суспільства за рахунок зниження впливу нерационального компонента на процес прийняття рішень окре- мими індивідами та розробки відповідних стимулів економічної політики.

Обидва напрямки поки що не розробили механізми захисту від можливого негативного впливу власного інструментарію, неефектив- них рішень соціальних інженерів та впливу окремих лобістських інсти- тутів на економічну політику держави.

#### Список використаної літератури

1. Бондаренко І. Концептуалізація поняття “соціальний інжиніринг” в індустріальних парадигмах та мас-медійних практиках. *Діалог: Медіа студії*, 2017, №23, С. 17-36.
2. Почепцов Г. Г. Соціальний інжиніринг : соціо- і психотехніки управління великими масами людей. Київ : Альтерпрес, 2010. 254 с.
3. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. Київ, 2011. URL: [http://journalib.univ.kiev.ua/Nacherky\\_do\\_metodologiyi.pdf](http://journalib.univ.kiev.ua/Nacherky_do_metodologiyi.pdf)
4. Соколов В. Ю., Курбанмурадов Д. М. Методика протидії соціальному інжинірингу на об’єктах інформаційної діяльності. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2018. № 1(1). С. 6–16.
5. Стратегія соціального інжиніринга URL: <https://cit-program.com/social-engineering/>
6. Холод О. М. Соціальний інжиніринг і соціальні комунікації: порівняльний аналіз. *Український інформаційний простір*. 2014, вип. 3. С. 202–208.
7. Beshears J., Choi J., Laibson D. I, Madrian B. C. How are preferences revealed? *Journal of Public Economics*. 2008. Vol. 92, Issue 8-9. P. 1787-1794.
8. Humme D., Maedche A. How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2019. Vol. 80. P. 47-58.
9. Guala, F., Mittone L. Experiments in economics: External validity and the robustness of phenomena. *Journal of Economic Methodology*. 2005. Vol 12, Issue 4. P. 495-515.
10. Thaler R. H., Sunstein C. R. Libertarian paternalism. *American Economic Review*. 2003. Vol. 93, Issue 2. P. 175-179.

Стаття надійшла 11.10.2022 року

**A. V. Kudinova,**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor  
Kyiv Vadym Hetman National Economic University  
Peremohy Av. 54/1, Kyiv, 03057, Ukraine  
e-mail: alevtyna.kudinova@kneu.edu.ua

**O. V. Kyrianova,**

PhD in Economic, Associate professor  
Kyiv Vadym Hetman National Economic University  
Peremohy Av. 54/1, Kyiv, 03057, Ukraine  
e-mail: elena.kirianova@kneu.edu.ua

**I. V. Dvornyk,**

PhD in Economic,  
Head of the Department of postgraduate and postdoctoral studies  
Kyiv Vadym Hetman National Economic University  
Peremohy Av. 54/1, Kyiv, 03057, Ukraine  
e-mail: i\_dvornik@ukr.net

## **EXPERIMENTAL ECONOMY AND SOCIAL ENGINEERING: COMMON AND DIFFERENT**

The last 30-50 years of the development of economic science were marked by the rapid development of new directions of research, and interdisciplinary, which today is increasingly entering the social sciences, only strengthened this trend. Behavioral economics, global political economy, experimental economics, social engineering, information economics, post-industrial economics, etc. In particular, global institutional changes, the Covid-19 pandemic and the war with Russia led to the actualization of the concept of "social engineering" in the domestic socio-economic and political space, and the results of experimental economics research are actively used not only in fundamental and theoretical research, but also in real economic practice, which unfolds the status of economic science in a completely different way - economics becomes a truly empirical science. The article examines theoretical and methodological aspects of experimental economics and social engineering. The content of the "social engineering" category was clarified, a comparative analysis of approaches was carried out, and the methodological principles of the implementation of social engineering were determined. Thus, it was found that the vast majority of domestic scientists consider social engineering from the standpoint of a system of constructing a new social reality, a specific social practice of managing industrial objects, and an experimental technology for changing social life. Experimental economics, as one of the newest directions of economic science, is analyzed in the context of key studies of Nobel laureates, representatives of experimental economics. Despite certain similarities between social engineering and experimental economics, the authors conducted a critical analysis of these two directions, identified fundamental differences in approaches, limits, and opportunities of each.

**Keywords:** social engineering, experiment, experimental economy, cognitive

biases, rational choice.

### References

1. Bondarenko I. (2017) Kontseptualizatsiia poniattia "sotsialnyi inzhynirynh" v industrialnykh paradyvmakh ta mas-mediinykh praktykakh [Conceptualization of the concept of "social engineering" in industrial paradigms and mass media practices]- Dialogue: Media Studies, Vol. 23, P. 17-36.[in Ukrainian].
2. Pochepcov G. (2010) Sotsialnyi inzhynirynh : sotsio- i psykhotekhnyky upravlinnia velykymy masamy liudei [Social engineering: socio- and psychotechnical management of large masses of people] - Kyiv: Alterpress [in Ukrainian].
3. Rizun V. (2011) Nacherky do metodolohii doslidzhen sotsialnykh komunikatsii [Outlines of social communication research methodology]. URL: [http://journlib.univ.kiev.ua/Nacherky\\_do\\_metodolohiyi.pdf](http://journlib.univ.kiev.ua/Nacherky_do_metodolohiyi.pdf)[in Ukrainian].
4. Sokolov V., Kurbanmuradov D. (2018) Metodyka protydii sotsialnomu inzhynirynhu na ob'iektakh informatsiinoi diialnosti. Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika [Methods of countering social engineering at the objects of information activity. Cyber security: education, science, technology]. Vol. 1(1). P. 6–16 [in Ukrainian].
5. Stratehiia sotsialnoho inzhynirynha [Strategy of social engineering] URL: <https://cit-program.com/social-engineering/>[in Ukrainian].
6. Holod O. (2014) Sotsialnyi inzhynirynh i sotsialni komunikatsii: porivnialnyi analiz [Social engineering and social communications: a comparative analysis]. Ukrainian information space, Kyiv, KNYKaM, Vol. 3, P. 202–208 [in Ukrainian].
7. Beshears, John, James J. Choi, David I, Laibson and Brigitte C. Madrian (2008). How are preferences revealed. *Journal of Public Economics* 92(8), 1787-94
8. Humme D., Maedche A. (2019) How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. Vol. 80. P. 47-58
9. Guala, F., Mittone (2005) Experiments in economics: external validity and the robustness of phenomena. *Journal of Economic Methodology* 12(4), 495-515
10. Thaler, Richard H., and Cass R. Sunstein (2003). Libertarian paternalism. *American Economic Review* 93(2), 175-179

УДК 338.2

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274366

**Д. В. Куліш,**

докторант,

Запорізький національний університет

вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69600, Україна

e-mail: damir.kulich@gmail.com

**Г. Я. Голобородько,**

PhD здобувач спеціальності «Менеджмент»,

Державний університет інфраструктури та технологій,

вул. Огієнка, 19, м. Київ, 03049, Україна

e-mail: gleb.goloborodko@gmail.com

## **ВПЛИВ СИСТЕМАТИЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті досліджено теоретичні і методологічні аспекти впливу систематичного стратегічного планування і стратегічних бізнес-інновацій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. З'ясовано, що у динамічному бізнес-середовищі здатність підприємств швидко й ефективно адаптуватися є критично важливим фактором успіху, який вимагає чіткої стратегії. Таким чином, систематичне стратегічне планування зросло до точки, де його головна цінність полягає в допомозі підприємствам успішно працювати в динамічному та складному середовищі та орієнтуватися у все більш непередбачуваному оточенні. Обґрунтовано, що соціальні, екологічні та економічні показники розглядаються одночасно як одне ціле, а не незалежно, як засіб ведення бізнесу через отримання прибутку, сприяння ефективності підприємства, залучення до соціальної гармонії та захисту навколишнього середовища, яка може допомогти знайти практичні рекомендації та теоретичні основи, які допоможуть підприємствам розвиватися, процвітати та залишатися в бізнесі.

Обґрунтовано, що найвище керівництво виробничих малих і середніх підприємств має усвідомити необхідність систематичного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, яке може призвести до покращення сталої продуктивності. Крім того, оскільки стратегічні бізнес-інновації мають вирішальне значення для стійкості виробничих підприємств і є значним джерелом конкурентної переваги, слід приділити додаткову увагу розвитку інноваційної культури всередині підприємства. Це вказує на те, що ці практики повинні існувати для появи цієї культури. Таким чином, особи, які приймають рішення, повинні усвідомити потенціал доданої вартості стратегічних бізнес-інновацій і систематичних практик стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.



**Ключові слова:** вплив, систематичне стратегічне планування, стратегічні бізнес-інновації, зовнішньоекономічна діяльність підприємств

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, як і будь-яка інша, пов'язана з необхідністю прийняття ризикованих управлінських рішень. Ризиком у зовнішній торгівлі можна вважати несприятливі події або сукупність подій, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, з несприятливими наслідками.

З появою глобалізації бізнес-практика істотно змінилася; у цій ситуації вимоги та очікування клієнта змінюються, конкуренція стає більш наполегливою, а в галузі застосовуються високотехнологічні методи. Крім того, проблема зростання цін на енергоносії через пандемію COVID-19 та війну в Україні ускладнила ситуацію у світовій енергетиці [1], що призвело до значного зростання закупівельних цін на електроенергію та спонукало країни та бізнес до дослідження альтернативних джерел енергії, такі як енергія вітру [2]. З цих причин підприємствам важко підтримувати зростання та конкурентну перевагу в сучасному швидко динамічному економічному середовищі [3]. Тому стратегію підприємству необхідно розробити та змінити відповідно до зовнішньоекономічної діяльності підприємства, щоб підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, підприємства, які можуть забезпечити справжню вищу цінність для клієнтського досвіду через інноваційну корпоративну стратегію, побудовану на довгостроковій життєздатній, стійкій основі, витримають і будуть підтримуватися протягом тривалого часу [4, 5]. Подібним чином пандемія COVID-19 призвела до закриття тисяч малих і середніх підприємств у всьому світі та спричинила перебудову світової економіки [6]. Таким чином, усім видам підприємств, переважно що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, рекомендується прийняти нові бізнес-моделі з стійкими та інноваційними бізнес-стратегіями, за допомогою яких вони можуть досягти стійкості [7–9].

Подібним чином, стійкість стала пріоритетом у сучасних виробничих секторах через виклики, пов'язані з традиційними виробничими технологіями та правилами, які дотримуються зацікавлені сторони. У цьому контексті сталє виробництво передбачає недорогі товари, які потребують невеликих ресурсів, мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище та безпечні для суспільства [10]. Таким чином,

адаптація зовнішньоекономічної діяльності підприємств стала пріоритетом для протистояння викликам, описаним вище.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Література зосереджена на впливі стратегічного планування та бізнес-інновацій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств не дуже багато [7]. Тим не менш, уряди в країнах, що розвиваються, суттєво залежать від ефективності малих і середніх підприємств щодо поглинання робочих місць порівняно з розвинутою економікою, яка значною мірою залежить від успіху великих вітчизняних і міжнародних фірм [9]. З цієї причини органи влади та інші допоміжні організації повинні надавати всю необхідну допомогу малим і середнім підприємствам, таку як політична підтримка та сприяння бізнесу екологічним нормам і діям [10]. Паралельно промислові підприємства повинні враховувати суворі екологічні вимоги та зростаючий тиск суспільства через погіршення кліматичних умов [12]. Таким чином, усім видам підприємств, переважно рекомендується прийняти нові бізнес-моделі з стійкими та інноваційними бізнес-стратегіями, за допомогою яких вони можуть досягти стійкості [7–9]. Науковці та експерти з усього світу виступають за стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони вказали на важливість впровадження стратегічних матеріальних і нематеріальних факторів, таких як бізнес-інновації. Деякі з досліджень підкреслили, що систематичне стратегічне планування (SSP) і стратегічні бізнес-інновації (SBI) можуть допомогти будь-якому підприємству покращити свою економічну, екологічну та соціальну ефективність індивідуально чи колективно [16]. Однак небагато досліджень досліджували вплив згаданих стратегічних змінних у сукупності на стабільну діяльність підприємства, що працюють у виробничому секторі, особливо в країнах, що розвиваються. Таким чином, у цьому дослідженні досліджуватиметься вплив стратегічних факторів, SSP та SBI, на стійку ефективність (SP) зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що працюють у повністю турбулентному середовищі.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначити вплив систематичного стратегічного планування (SSP) і стратегічних бізнес-інновацій (SBI) на зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними теоріями, які використовуються для моделі дослідження в цьому дослідженні, є теорії потрійного результату (TBL) і теорії на основі ресурсів (RBV).

Стійкість і потрійна кінцева лінія (TBL) є двома тісно пов'язаними концепціями, які часто й однаково використовуються в літературі [17, 18]. Крім того, TBL встановлює структуру для оцінки ефективності та досягнень суб'єктів господарювання через три збалансовані виміри: економічний, соціальний та екологічний.

Отже, термін TBL використовувався для позначення операційної основи стійкості [10]. Ще на початку 1990-х словосполучення TBL було невідоме. Термінологія TBL була винайдена в 1990-х роках Джоном Елкінгтоном, радником з розвитку бізнесу; «TBL представив економічну, екологічну та соціальну цінність активів, які можуть накопичуватися за межами фінансової кінцевої лінії фірми». Елкінгтон визначив TBL, використовуючи прибуток, людей і планету як сегменти [11]. Що стосується балансу, TBL присвоює однакову вагу кожній із трьох ліній; це призводить до того, що конструкт стає більш збалансованим і узгодженим [11–13].

Методологія TBL точніше використовує властивості вартості та найбільш повно використовує доступні матеріальні та нематеріальні ресурси. Отже, активи підприємств повинні використовуватись грамотно та ефективно [10, 14]. Тому підприємства поступово оцінюються відповідно до впливу їхніх зацікавлених сторін на навколишнє середовище та критичних результатів економічної та соціальної діяльності. Стабільна ефективність передбачає, що підприємства можуть досягти бажаних суспільних, екологічних та економічних результатів, які називаються «Люди, планета та прибуток 3Р», тривірневої, доданої вартості та комбінованої вартості [15]. У результаті TBL управління стійкістю включає кілька пропорцій однаково: екологічну, соціальну та економічну. З одного боку, сприйняття діяльності компаній і стратегічного менеджменту ініціюється та впливає з різних фундаментальних теорій, таких як Resource-Based View (RBV) [17].

У зв'язку з цим Барні підкреслив, що кожне підприємство має власні унікальні нематеріальні та фізичні активи, які відрізняються від інших за своїми можливостями, конкурентними перевагами, навичками, компетенціями, досвідом, системами, процедурами та інформаційними системами. Тому, щоб підтримувати бізнес його конкурентні переваги та можливості стають головним пріоритетом RBV [15]. Згодом підприємство, яке відповідає вимогам якості, унікальності, неповторності та незамінності, може досягти довгострокової конкурентоспромож-

ності [17]. Більше того, теорія ресурсоорієнтованого погляду RBV наголошує на фізичних і нематеріальних ресурсах підприємства та компетенціях співробітників, заявляючи про унікальність цих активів, що дозволяє досягати стійкої ефективності [18].

Подібним чином, в оглядовій статті, яка вивчає застосування теорії RBV до фірми в емпіричній роботі, підкреслюється, що RBV була ретельно досліджена та вивчена як спосіб опису умов, за яких підприємство може отримати довгострокову конкурентну перевагу [19].

Завдяки теоріям потрійного результату (TBL) і погляду на основі ресурсів (RBV) підприємства при зовнішньоекономічній діяльності можуть краще зрозуміти, як підтримувати стійку ефективність бізнесу та розвивати конкурентну перевагу в нестабільному середовищі, повністю використовуючи свої можливості та наявні ресурси ефективно. Останні тенденції економічного та соціального розвитку різко збільшили споживання товарів, що призвело до виснаження природних активів і, можливо, навіть поставило під загрозу збереження доброго здоров'я людських спільнот [21]. У зв'язку з цим оцінка діяльності підприємств розширюється та зміщується до врахування соціальних та екологічних аспектів разом із фінансовими результатами [17]. Більшість власників бізнесу, генеральних директорів і спеціалістів останнім часом вимірювали ефективність фірми, відстежуючи фінансові показники, такі як дохід, прибутковість і частка ринку, ігноруючи інші нематеріальні показники [12].

Таким чином, вимірювання лише відчутних показників ефективності бізнесу стало недостатнім для динамічної конкуренції, обмежило природні та талановиті людські ресурси та розширило екологічні обмеження [13]. Отже, бізнес-фірми тепер повинні враховувати стійкі показники ефективності, такі як задоволеність громади та екологічні показники, які повинні застосовуватися поряд із звичайними фінансово-економічними показниками прибутковості [14]. Тим не менш, останнім часом приватні підприємства почали вживати активних заходів, щоб збалансувати свою високу економічну життєздатність з екологічними та соціальними показниками, щоб дати можливість своїм компаніям досягти високої довгострокової стійкої ефективності, що є ознакою більш позитивних змін [13].

На початку 1969 року Закон США про національну екологічну політику (NEPA) висловив зростаючий інтерес до реалізації критичної

взаємодії між людьми та навколишнім середовищем у відповідь на ці виклики. У 1987 році комісія Брундтланд ООН виступила за міжнародне схвалення цих принципів. Він запропонував остаточне і найбільш часто використовуване визначення сталого розвитку: «задоволення потреб сьогодення без шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [15]. Стійкість стала ефективним терміном з різними тлумаченнями залежно від фокуса та дисципліни знань. Згодом стійкість є багатовимірною концепцією, яка охоплює економічні, соціальні, політичні, технічні та екологічні міркування [17]. Тим не менш, після звіту комісії Брундтланд більшість вчених погодилися, що стійкість можна розділити на три категорії, а саме економічну, соціальну та екологічну, з балансом між ними в рамках компанії [16, 19, 20]. Крім того, стратегії сталого розвитку підкреслюють зростання бізнесу та високу продуктивність на користь громадськості, суспільства та навколишнього середовища [17]. У цьому контексті попередні дослідження показали, що соціальні, екологічні та економічні показники слід розглядати одночасно як один пакет, а не окремо, як засіб ведення бізнесу через отримання прибутку, сприяння ефективності підприємства, залучення до соціальної гармонії та захисту навколишнього середовища [16]. Зі зростаючою увагою до сталого розвитку, зовнішньоекономічну діяльність підприємств повинні стратегічно планувати та уточнювати, як їхні операції позитивно впливають на навколишнє середовище та громаду [18].

Економічна ефективність на рівні підприємства визнається як здатність суб'єкта господарювання досягати своїх коротко-, середньо- та довгострокових цілей економічно. Крім того, традиційний метод оцінки успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємств полягає у відстеженні звичайних показників, таких як рентабельність капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), рентабельність використаного капіталу (ROCE) і рентабельність продажів (ROS) [10]. Іншими словами, основними рушійними силами економічної стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємств є величезні заощадження, високий рівень прибутковості, перевага першого гравця та сильні конкурентні переваги [11]. Таким чином, економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств відноситься до бізнес-стратегій, які відповідають і реагують на очікування ринку, постачаючи продукти вчасно, ефективно і прибутково для підтримки або покращення загальної якості життя [13].

Екологічна ефективність зазвичай відноситься до зусиль підприємств щодо розробки екологічно чистих методів і відновлення збереження навколишнього середовища, включаючи збереження навколишнього середовища та екосистем. Таким чином, охорона навколишнього середовища спрямована на підтримку природної екосистеми, наприклад окремих тіл і систем життєзабезпечення [15]. Крім того, екологічно стійкий розвиток виробничих малих і середніх підприємств і впровадження дружніх екологічних стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств є важливими для підтримки промислового суперництва та стійкості. Крім того, у виробничому бізнесі екологічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств також стосується діяльності, яка використовує природні ресурси для зменшення несприятливого впливу на навколишнє середовище.

Екологічні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств можна виміряти її схильністю реагувати, керувати та скорочувати викиди CO<sub>2</sub>, твердих відходів, споживання води та енергії. Це також включає прагнення підприємство мінімізації використання ризикованих, небезпечних і отруйних продуктів і обмеження випадків нещасних випадків, які завдають шкоди навколишньому середовищу [17]. Згодом може бути застосовано численні заходи, включаючи скорочення споживання енергії, електроенергії та ресурсів; зменшення забруднення та відходів; дотримання екологічного законодавства; і екологічний імідж підприємства, які всі вважаються корисними [19].

Додатковими змінними екологічної ефективності, які повинні враховуватися підприємствами, є екологія, екологічна відповідність національним і міжнародним стандартам та інша важлива інформація, включаючи витрати на охорону навколишнього середовища або екологічний вплив продуктів і послуг, серед іншого [20]. Як наслідок, прихильність вищого керівництва та відмінні характеристики керівників вищої ланки будуть важливими для впровадження екологічних стандартів зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Таким чином, підприємства зможуть досягти довіри та забезпечити доступ до фінансових і нефінансових ресурсів шляхом адаптації та охоплення аспектів екологічно стійкої діяльності [21]. На додаток до економічних та екологічних компонентів стійкості, соціальна відповідальність є третім критичним компонентом стійкості, якому в літературі приділяється менше уваги; отже, взаємозв'язок між екологічними, економічними та соціальними

аспектами є основоположним для стійкості в країнах, що розвиваються, країнах, що розвиваються, і розвинутих країнах. У зв'язку зі зростаючою потребою клієнтів, щоб підприємства демонстрували свою відповідність соціальній відповідальності, досягнення фінансових і екологічних результатів уже недостатньо.

Таким чином, успішне управління соціальною діяльністю одночасно з економічною та екологічною ефективністю має вирішальне значення для менеджерів, які повинні знати методи ефективного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств [13]. Хоча соціальну стійкість набагато важче оцінити, ніж економічне зростання чи вплив на навколишнє середовище зовнішньоекономічної діяльності підприємств, вона є найбільш недооціненим компонентом моніторингу потрійного результату порівняно з економічною та екологічною ефективністю. Подібним чином більшість індикаторів соціальної стійкості є надто широкими, щоб бути практичними, і для окремих фірм необхідно встановити індивідуальні показники [14]. Отже, прагнення до стійкості, насамперед до соціальної стійкості, вже почало змінювати конкурентний ринок, змушуючи бізнес переглядати свої підходи до товарів, технологій, процесів і бізнес-моделей завдяки цій трансформації [15]. Тому основною метою, окрім соціальної відповідальності, є збереження та збереження згуртованості громади.

Таким чином, соціальна ефективність пов'язана з бізнес-стратегіями, зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що впливають на основні потреби інвесторів компанії, персоналу, сусідів і суспільства [16]. Численні дослідження в літературі з менеджменту досліджували фактори, що впливають на фінансову ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Тим не менш, кілька досліджень досліджували, як підприємств зможуть підготувати та впровадити довгострокові стратегії для вирішення проблем стабільної продуктивності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [17]. Подібним чином все ще потрібні додаткові дослідження, головним чином емпіричні дослідження на підприємстві.

Останніми роками у розвинутих країнах і країнах, що розвиваються, поступово приділяється увага до вивчення сталої ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [10]. Проте цей захід потребує подальших досліджень у різних секторах бізнесу в країнах, що розвиваються. Подібним чином зростання досліджень сталої ефектив-

ності зовнішньоекономічної діяльності підприємств пояснюється двома основними причинами: підприємства відіграють вирішальну та динамічну роль в економіках країн, що розвиваються.

Таким чином, підприємства повинні мати справу з внутрішніми та зовнішніми впливами, які впливають на фінансові, соціальні та екологічні результати зовнішньоекономічної діяльності підприємств [1]. Друга причина передбачає життєво важливу участь підприємств у досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР) на рівні країни [2]. Вкрай важливо вивчити, як такі фактори, як систематичне стратегічне планування та стратегічні бізнес-інновації, впливають на стійку ефективність у країні, що розвивається, з неспокійним середовищем і низькою продуктивністю фірми.

Таким чином, соціальні, екологічні та економічні показники розглядаються одночасно як одне ціле, а не незалежно, як засіб ведення бізнесу через отримання прибутку, сприяння ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залучення до соціальної гармонії та захисту навколишнього середовища, яка може допомогти знайти практичні рекомендації та теоретичні основи, які допоможуть підприємствам розвиватися, процвітати та залишатися в бізнесі.

Стратегічне планування порівняно привабливе як область дослідження в різних організаціях. Воно широко використовується в усіх видах бізнесу, таких як виробничі фірми та фірми, що надають послуги, і навіть в урядовому та неурядовому секторах, доки його не визнали найважливішою опорою управління. У динамічному бізнес-середовищі здатність підприємств швидко й ефективно адаптуватися є критично важливим фактором успіху, який вимагає чіткої стратегії. Таким чином, систематичне стратегічне планування зросло до точки, де його головна цінність полягає в допомозі фірмам успішно працювати в динамічному та складному середовищі та орієнтуватися у все більш непередбачуваному оточенні [6]. Систематичне стратегічне планування (SSP), також відоме як формальне стратегічне планування, являє собою низку взаємопов'язаних етапів, включаючи формулювання стратегії, де внутрішні та зовнішні аспекти піддаються ретельному вивченню та діагностиці. Цей процес включає фазу розробки стратегії (включаючи місію, бачення, стратегічні цілі, плани та стратегічні альтернативи), фазу впровадження (процес впровадження стратегії в дію), а потім фази наставництва та оцінки [8].



Систематичне стратегічне планування дозволяє підприємствам розширювати свої можливості, додаючи вартість і створюючи, відкриваючи, зміцнюючи та переважаючи свою конкурентну позицію на ринку [9]. Крім того, це озброює лідерів належними механізмами та діями, які слід застосовувати для досягнення стійких конкурентних переваг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [10]. Подібним чином усі типи підприємств повинні розробити стратегічні плани, які дозволять їм конкурувати та виживати; отже, вище керівництво має прийняти та розробити стратегії, використовуючи сучасні інструменти для досягнення кращих результатів. Крім того, підприємств закликають часто переглядати навколишню внутрішню та зовнішню атмосферу та відповідно змінювати свої плани, на додаток до проведення моніторингу та оцінки, які є важливими для процесу стратегічного планування [7].

Таким чином, підприємства досягають кращих показників і забезпечують стабільну роботу на фінансовому, операційному та нефінансовому рівнях, коли стратегічне планування формально й офіційно впроваджено [12]. Незважаючи на численні дослідницькі зусилля в цій галузі, у літературі все ще є кілька помітних прогалин, таких як вивчення інтегративних моделей систематичного стратегічного процесу, включаючи аналіз усіх етапів як одного пакету щодо стійкої ефективності. Очевидно, що дослідження, проведені в країнах, що розвиваються, є обмеженими, недостатніми, непереконливими та потребують подальшого вивчення [13].

Більшість підприємств, стикаються з кількома обмеженнями, які перешкоджають їхній здатності винаходити нові продукти та послуги, негативно впливаючи на досягнення вищого рівня сталої продуктивності [16]. Крім того, пандемія COVID-19 створила нові проблеми та можливості для виробничих малих і середніх підприємств. Водночас це обмежило їхню здатність підтримувати та максимізувати рівень виробництва, вимагаючи від них інновацій та розвитку, використовуючи інновації для підвищення стабільної ефективності бізнесу та протистояння майбутнім проблемам [14]. Так само малим і середнім підприємствам необхідно стратегічно прийняти концепцію запрошення в бізнес. Інакше підприємства опиняться в пастці бізнесу, дотримуючись старих методів виробництва та розповсюдження своїх товарів [11]. Основна причина інноваційних обмежень в основному пов'язана з пов'язаною з ними загрозою для інновацій, їх ускладненням і внутрішньою неодно-

значністю реалізації винаходу. Крім того, неадекватні фінансові можливості підприємств та їх обмежений доступ до фінансових ресурсів порівняно з великими корпораціями є серйозною проблемою для інноваційної здатності підприємств [17].

Таким чином, власникам і директорам малих і середніх підприємств рекомендується знаходити креативні рішення для подолання перешкод, згаданих вище, для стратегічної участі в бізнес-інноваціях, тим самим покращуючи свої можливості для досягнення стійких показників на економічному, екологічному та соціальному рівнях [19]. Адаптація та розгортання інновацій у бізнес-діяльності як суттєвого стратегічного фактора, що впливає на продуктивність підприємств, стала ключовим пунктом інтересу серед дослідників та експертів. Більшість попередніх емпіричних досліджень впливу інновацій на стабільну зовнішньоекономічну діяльність підприємств виявили позитивний вплив на економічні, соціальні та екологічні показники. Проте були отримані суперечливі результати. Крім того, незважаючи на розгляд інновацій у підприємницькій діяльності з точки зору прогресу компаній, дослідники все ще не досягли єдиного визначення інноваційної компанії та інновації [14]. Отже, необхідно провести більше досліджень, щоб дослідити вплив цього життєво важливого фактора на продуктивність у різних економіках і бізнес-оточеннях [13]

Посібник OECD Oslo 2018 визначає інновацію як «новий або вдосконалений продукт або процес, який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів і надається користувачам; інновації можна класифікувати за чотирма типами: продукт, процес, маркетинг і організація». Крім того, ОЕСР стверджує, що прийняття країнами та компаніями чотирьох типів інновацій може допомогти їм прискорити пошук і вивести країни на стійкий шлях економічного зростання, екологічно чистих операцій і задоволення суспільства [24].

Так само Міжнародна організація стандартизації (ISO) наголошує на важливості інновацій; ISO нещодавно розробив перше видання спеціалізованого міжнародного стандарту, який стосується створення та впровадження ефективної системи управління інноваціями, IMS (ISO56000), який застосовується до всіх типів фірм та організацій. Згідно зі стандартом інновацій ISO (2020), інновації не пов'язані з приголомшливими новими технологіями чи відкриттями. Натомість інновації вимагають від фірми виявлення та вивчення нових можливостей і реа-

гування на зміни навколишнього середовища; це допомагає організаціям досягти цінності, одночасно контролюючи невизначеність і використовуючи навички та вміння працівників [15].

Ковін і Слевін (1989) визначили інноваційність як «готовність робити сильний наголос на дослідженнях і розробках, нових продуктах, нових послугах, вдосконалених лінійках продуктів і глобальних технологіях у галузі» [16]. Згодом новатором вважається та фірма, яка першою впроваджує певні методологічні чи технічні зміни [17]. Отже, підприємства повинні розуміти та ретельно досліджувати приховані аспекти стратегічних інновацій, а саме інноваційні можливості на всіх рівнях підприємств, головним чином на нижчих рівнях, таких як операції та здатність працівників надавати деталі, відкритість та винахідливість [18]. Керівники малих і середніх підприємств повинні використовувати переваги попередньої практики досягнень і невдач інших щодо впровадження бізнес-інновацій. Навчання в інших дозволяє малим і середнім підприємствам прийняти готовність замінити старий стиль управління зовнішньоекономічною діяльністю, визнання та зустрічі з проблемами, одночасно розвиваючи стійку структуру, яка швидко поглинає процес навчання та метод впровадження сучасних ноу-хау та технологій разом із усіма видами інноваційності [19]. Так само малі та середні підприємства можуть прийняти бізнес.

Інноваційна модель (ВМІ) є важливим засобом для впровадження SBI, який допомагає підприємствам посилити свої конкурентні переваги в нову еру цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств та трансакцій [16]. Виходячи з попередньо розглянутої літератури, існують передумови, які фірми повинні виконати, щоб ефективно впроваджувати стійкі бізнес-інновації та досягати стійкості: по-перше, готовність підприємств створювати нові послуги або продукти; по-друге, здатність фірм стимулювати інновації; і, нарешті, ставлення компаній до винаходу нових процесів, інноваційних продуктів, розробки інноваційних методів розподілу, впровадження креативних методів маркетингу та розвитку інноваційних послуг. Незважаючи на важливість стратегічного розгляду інновацій у зовнішньоекономічній діяльності, попередні дослідники все ще не досягли єдиного визначення інноваційної компанії та впливу виконання SBI на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Отже, необхідно провести подальші дослідження, щоб дослідити вплив цього життєво важливого

стратегічного фактора на продуктивність у різних економіках та моделях бізнесу [21].

Попередні емпіричні дослідження, які зосереджені на впливі інновацій на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, демонструють дискусійні висновки та рекомендують науковцям проводити подальші емпіричні дослідження впливу інноваційних бізнес-стратегій на стійку продуктивність у різних бізнес-середовищах, економіках і країнах. Зокрема, такі дослідження включають ті, що зосереджуються на МСП в арабському регіоні як економіці, що розвивається, оскільки кількість попередніх досліджень у цьому відношенні є мінімальною та не всеосяжною [6].

Систематичне стратегічне планування було обрано як незалежну змінну з кількох причин. Джордж, Уокер та Монстер в огляді літератури понад тридцяти пов'язаних емпіричних досліджень рекомендують, що в майбутніх дослідженнях необхідно вивчати прямий вплив формальності стратегічного планування на ефективність організації, що призводить до стійкості. Більшість попередніх досліджень, які досліджували вплив систематичного стратегічного планування на результативність і стійкість бізнес-фірм, проводилися в США, західних країнах і країнах, що розвиваються, з обмеженими дослідженнями, проведеними в країнах, що розвиваються, таких як арабські країни [3]. Дослідження впливу систематичного стратегічного планування на ефективність в основному проводилися на великих корпораціях, таких як IT, електроніка та консалтингові фірми. Нарешті, ефективні стратегії, отримані від належної SSP, також розглядаються як нематеріальний ресурс, який може запропонувати конкурентну перевагу бізнес-фірмам.

У літературі багато досліджень, які досліджують ефективність і вплив стратегічного планування та ефективність бізнесу на великих підприємствах, таких як великі корпорації, консалтингові фірми та гігантські виробники в стабільному політичному середовищі. Проте кілька досліджень було проведено в різних країнах, що розвиваються, з неспокійним бізнес-середовищем [4]. З іншого боку, кілька досліджень досліджували численні компоненти динамізму стратегічного планування, зокрема в турбулентному контексті, наприклад, як у [16]. Таким чином, це дослідження заперечує колективне вивчення багатьох компонентів факторів систематичного стратегічного планування, які деякі не обговорювали в попередніх дослідженнях країн, що розвиваються.

**Висновки.** Таким чином, спочатку виробничі менеджери підприємств повинні припустити, що системне стратегічне планування (SSP) і стратегічні інновації в бізнесі (SBI) не є безглуздими вправами, яких слід дотримуватися через вимоги виконавчої влади. Ефективне планування зовнішньоекономічної діяльності можливе завдяки впливу систематичного стратегічного планування на інші елементи підприємства, такі як навички організації та стиль прийняття рішень. Управлінське значення цього дослідження полягає в тому, що виробничі підприємства повинні застосовувати стиль прийняття рішень, який характеризується раціоналізмом і систематичним кількісним аналізом на додаток до прийняття систематичного методу стратегічного планування для досягнення кращих економічних, екологічних і соціальних результатів. Менеджери можуть усвідомити переваги систематичного стратегічного планування, заохочуючи наукову орієнтацію, а не емоційну.

Подібним чином систематичне стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності принесе перевагу малим і середнім підприємствам, що є процесом, пов'язаним із підвищенням ефективності планування для оптимізації ефективності та продуктивності, що веде до стійкості. Інший висновок полягає в тому, що розробка стратегічного плану, його реалізація та моніторинг, його виконання не є несумісними процесами. Натомість найкраще планування зазвичай відбувається, коли систематичне стратегічне планування та процеси прийняття рішень виконуються разом. Щоб краще орієнтуватися в невизначеному бізнес-кліматі, виробничі підприємства можуть отримати вигоду від запропонованого в дослідженні систематичного підходу до стратегічного планування.

Подібним чином виробничі підприємства можуть бути краще підготовлені до надзвичайних ситуацій, розробити реалістичні альтернативи для боротьби з кризами та зробити негайний стратегічний вибір, коли вони виникнуть, якщо вони залучаються до систематичного стратегічного планування та зміцнять свій організаційний потенціал і підходи до прийняття рішень. Крім того, у міру того, як виробничі підприємства ростуть і їх підтримка стає все складнішою, систематичне стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має стати більш структурованим і прозорим, щоб цілі та стратегії могли ефективно поширюватися на підприємствах.

Найвище керівництво виробничих малих і середніх підприємств має усвідомити необхідність систематичного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, яке може призвести до покращення сталої продуктивності. Крім того, оскільки стратегічні бізнес-інновації мають вирішальне значення для стійкості виробничих підприємств і є значним джерелом конкурентної переваги, слід приділити додаткову увагу розвитку інноваційної культури всередині підприємства. Це вказує на те, що ці практики повинні існувати для появи цієї культури. Таким чином, особи, які приймають рішення, повинні усвідомити потенціал доданої вартості стратегічних бізнес-інновацій і систематичних практик стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Отже, очікується, що останні емпіричні висновки цього дослідження допоможуть покращити спосіб управління та управління за умови врахування рекомендацій. Нарешті, знання того, як систематичне стратегічне планування та стратегічні бізнес-інновації підтримують сталу продуктивність виробничого сектору зовнішньоекономічної діяльності підприємств, має велике значення для дослідницької спільноти. Це надзвичайно важливо, тому що вчені довгий час ігнорували, що виробничі підприємства повинні значною мірою залежати від систематичного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності та інновацій. Цілком імовірно, що швидкі та безперервні зміни в бізнес-середовищі створюють навантаження на ресурси та здатність підприємств функціонувати безперебійно, що, своєю чергою впливає на рішення, які приймаються керівництвом і працівниками. Як наслідок, синергія між двома сферами дасть нові знання, які можна використовувати для належного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

#### Список використаної літератури

1. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53-62.
2. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (1). С. 201–205.
3. Карпенко М. О., Карпик Ю. С. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 26. URL:<http://jml.nau.edu.ua/index.php/>

PPEI/article/download/457/445.

4. Кіяшко С. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174-179.
5. Сагер Л. Ю., Зарубіна В. В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146>.
6. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1(28). С. 127–133.
7. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 166.
8. Alnazer, N.; Khanfar, S.; Afaneh, S. Strategic role in the development of tourist offices in Jordan. *Eurasian J. Anal. Chem.* 2018, Issue 13. P. 502–512
9. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, Issue 1. P. 99–120.
10. Chouayb, L., Barakat, S. A. K., & Elhachemi, T. The influence of strategic intangible resources on small and medium enterprises (SMEs) performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 2020. Vol. 17, Issue 6. P. 1446-1465. Available online: <https://palarch.nl/index.php/jae/article/download/861/857> (accessed on 9 September 2022)
11. Elkington, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36, Issue 2. P. 90–100
12. Fiserova, J. Public investments as a way of stimulating the economic development in Poland. *Proceedings of the 10th International Conference: Liberec Economic Forum, Liberec, Czech Republic, 19–20 September 2011*. 2011, P. 517–527.
13. George, B.; Walker, R.M.; Monster, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. Vol. 79, Issue 6. P. 810-819.
14. Hernández-Díaz, A.; Calderón-Abreu, T.; Castro-González, S.; Portales-Derbez, L. Exploring the sustainability of SMEs: The Puerto Rican case. *Environment, Development and Sustainability*. 2021. Vol. 23, Issue 6. P. 8212-8233.
15. International Organization for Standardization ISO. ISO and Innovation. 2020. Available online: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100444.pdf> (accessed on 9 September 2022)
16. de Sousa Jabbour, Ana Beatriz Lopes, Nelson Oly Ndubisi, Bruno Michel Roman Pais Seles. Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 225, 107567.
17. Jayawarna, S.; Dissanayake, R. Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Arch. Bus. Res.* 2019, Vol 7, P. 171–180.
18. Liu, R.; Liu, X.; Pan, B.; Zhu, H.; Yuan, Z.; Lu, Y. Willingness to Pay for Improved Air Quality and Influencing Factors among Manufacturing Workers in Nanchang, China. *Sustainability* 2018, Vol. 10, 1613.
19. Lomachynska I., Podgorna I. Innovation potential: impact on the national economy

- competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 5 (2). P. 262-270.
20. Musi, Y.W.; Mukulu, E.; Oloko, M. Influence of Strategic Planning to Firm Performance in Agricultural Research Based Institutions of Kenya. *J. Manag. Sustain.* 2018. Vol. 8. P. 83.
  21. Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 2014. Vol. 13, Issue 3, P. 659–670.
  22. Shindirovsky, I. M. (2021). Trade entrepreneurship and features of its production. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2021. № 62, P. 75– 80.
  23. United States Congress. The National Environmental Policy Act of 1969, as Amended. 1969; p. 4. Available online: <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-national-environmental-policy-act> (accessed on 9 September 2022).
  24. OECD. Oslo Manual 2018, Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th ed.; OECD: Paris, France, 2018. Available online: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en) (accessed on 9 September 2022).

Стаття надійшла 16.10.2022 року

**D. V. Kulish,**

postdoctoral student,  
Zaporizhzhia National University  
66, Zhukovsky St., Zaporizhia, 69600, Ukraine  
e-mail: damir.kulish@gmail.com

**H. Y. Holoborodko,**

PhD student of Management,  
State University of Infrastructure and Technologies,  
19, Ohienka St., Kyiv, 03049, Ukraine  
e-mail: gleb.goloborodko@gmail.com

**INFLUENCE OF SYSTEMATIC STRATEGIC PLANNING  
AND STRATEGIC BUSINESS INNOVATIONS ON THE  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES**

The article examines the theoretical and methodological aspects of the influence of systematic strategic planning and strategic business innovations on the foreign economic activity of enterprises. It was found that in a dynamic business environment, the ability of enterprises to quickly and effectively adapt is a critical success factor that requires a clear strategy. Thus, systematic strategic planning has grown to the point where its main value lies in helping businesses operate successfully in a dynamic and complex environment and



navigate an increasingly unpredictable environment. It is justified that social, environmental and economic indicators are considered simultaneously as a whole, and not independently, as a means of conducting business through obtaining profit, promoting the efficiency of the enterprise, involvement in social harmony and environmental protection, which can help to find practical recommendations and theoretical foundations, that will help businesses grow, thrive and stay in business.

It is substantiated that the top management of manufacturing small and medium-sized enterprises should realise the need for systematic strategic planning of foreign economic activity, which can lead to an improvement in sustainable productivity. In addition, since strategic business innovation is crucial for the sustainability of manufacturing enterprises and is a significant source of competitive advantage, additional attention should be paid to the development of an innovative culture within the enterprise. This indicates that these practices must exist for this culture to emerge. Thus, decision-makers must realise the added value potential of strategic business innovations and systematic practices of strategic planning of foreign economic activities of enterprises.

**Keywords:** impact, systematic strategic planning, strategic business innovations, foreign economic activity of enterprises

## References

1. Buryk, Z. (2020). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorii, yak instrument upravlinnia. *Publichne uriaduvannia*, (5(25)), 53-62.
2. Hrosul V. A., Mamaieva H. S. (2012) Marketynhove stratehichne planuvannia na pidpriemstvi. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. (1 (1)), 201-205.
3. Karpenko M. O., Karpik Yu. S. (2009). Stratehichne planuvannia v upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv. URL:<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>.
4. Kiiashko Ye. V. (2009). Problemy i neobkhidnist vprovadzhennia v suchasnykh umovakh stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvakh. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. (3, part 1), 174-179.
5. Saher L. I., Zarubina V. V. (2014). Stratehichne planuvannia diialnosti promyslovykh pidpriemstv na prykladi TOV «Impuls». *Efektivna ekonomika* (6). URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146>.
6. Stalinska O. V. (2015). Stratehichne planuvannia diialnosti promyslovoho pidpriemstva. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. (1(28)), 127-133.
7. Iankovska V. A., Khyzhniak A. M. (2015) Teoretychni osnovy planuvannia ta prohozuvannia na pidpriemstvi. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. (2), 166.
8. Alnazer, N.; Khanfar, S.; Afaneh, S. (2018). Strategic role in the development of tourist offices in Jordan. *Eurasian J. Anal. Chem.* (13), 502-512.
9. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Manag.*, 17, 99-120.
10. Chouayb, L.; Barakat, S.; Elhachemi, T. (2020). The Influence of Strategic Intangible Resources on Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance. *PalArch's J.* 17,

- 1446–1465. Available online: <https://palarch.nl/index.php/jae/article/download/861/857> (accessed on 9 September 2022)
11. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *Calif. Manag. Rev.* 36, 90-100.
  12. Fiserova, J. Public investments as a way of stimulating the economic development in Poland. In *Proceedings of the 10th International Conference: Liberec Economic Forum, Liberec, Czech Republic, 19–20 September 2011.* 517-527.
  13. George, B.; Walker, R.M.; Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Adm. Rev.* 79, 810-819.
  14. Hernández-Díaz, A.; Calderón-Abreu, T.; Castro-González, S.; Portales-Derbez, L. (2020). Exploring the sustainability of SMEs: The Puerto Rican case. *Environ. Dev. Sustain.*, 23, 8212-8233.
  15. International Organization for Standardization ISO. *ISO and Innovation.* 2020. Available online: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100444.pdf> (accessed on 9 September 2022)
  16. Jabbour, A.B.L.D.S.; Ndubisi, N.O.; Seles, B.M.R.P. (2019). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *Int. J. Prod. Econ.*, 225, 107567.
  17. Jayawarna, S.; Dissanayake, R. (2019). Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Arch. Bus. Res.*, 7, 171-180.
  18. Liu, R.; Liu, X.; Pan, B.; Zhu, H.; Yuan, Z.; Lu, Y. Willingness to Pay for Improved Air Quality and Influencing Factors among Manufacturing Workers in Nanchang, China. *Sustainability* 2018, 10, 1613.
  19. Lomachynska I., Podgorna I. (2018). Innovation potential: impact on the national economy competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies* (5(2)), 262-270.
  20. Musi, Y.W.; Mukulu, E.; Oloko, M. (2018). Influence of Strategic Planning to Firm Performance in Agricultural Research Based Institutions of Kenya. *J. Manag. Sustain.*, 8, 83.
  21. Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(3), 659-670. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602>
  22. Shindirovsky, I. M. (2021). Trade entrepreneurship and features of its production [Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho provadzhennia]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 62, 75-80.
  23. United States Congress. *The National Environmental Policy Act of 1969, as Amended.* 1969; p. 4. Available online: <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-national-environmental-policy-act> (accessed on 9 September 2022).
  24. OECD. *Oslo Manual* (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th ed.; OECD: Paris, France, 2018. Available online: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en) (accessed on 9 September 2022)

УДК 330.113:330.87: 316.42:334.722.8  
DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364

**І. А. Ломачинська**

доктор економічних наук, доцент,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua

**Д. В. Халєєва**

студентка спеціальності «Економіка»,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: daria.khalieieva@stud.onu.edu.ua

**В. В. Шмагіна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: vshmagina@onu.edu.ua

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ**

Розглянуто еволюцію корпоративної соціальної відповідальності та формування сучасної парадигми її розвитку. З'ясовано, що сучасна парадигма розвитку соціальної корпоративної відповідальності визначає її як управлінську практику підвищення ефективності бізнесу на основі збалансування прибутку та суспільного добробуту й підвищує ефективність сталого розвитку, невід'ємним елементом стратегії розвитку організації, фактор її конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Обґрунтовано, що корпоративна соціальна відповідальність – це етичний, правовий, екологічний, соціальний, філантропічний контекст функціонування організації, що відображається у довгостроковій участі у КСВ-проектах, що сприяють покращенню добробуту суспільства. Визначено, що ефективність корпоративної соціальної відповідальності організації визначається через позитивний соціальний та екологічний вплив на суспільство.

Узагальнено, що сучасними тенденціями розвитку КСВ є: філантропічна підтримка малого бізнесу, відповідність цінностям усіх стейкхолдерів (споживачі, працівники, управлінці, власники, інвестори, постачальники), розвиток волонтерства співробітників та віртуального волонтерства, поширення соціальних інновацій, розвиток нових підходів до оцінки ефективності КСВ-ініціатив, розвиток і поширення зелених технологій, покращення трудової політики, удосконалення системи КСВ-звітності. Саме ці тенденції відповідають завданням соціально-економічної безпеки та соціальної

інклюдії, а, отже, КСВ можна розглядати як інструмент їх забезпечення. Визначено, що найближчі перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності будуть визначатися поширенням цифрових технологій у КСВ-діяльності, зростанням залученості співробітників, глокалізацією бізнес-моделі КСВ, формуванням системи КСВ-підвітності усього ланцюга постачання продукту, включенням КСВ у систему кризис-менеджменту організації, впровадженням КСВ як інструменту забезпечення соціальної рівності та соціальної інклюдії.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), суспільний добробут, створення спільних цінностей, соціально-економічна безпека, соціальна інклюдія, соціальні інновації, зелені технології, волонтерство співробітників, віртуальне волонтерство

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах діяльність будь-якої організації не обмежується досягненням лише фінансових результатів, все більше їх успіх залежить від іміджу та репутації, які визначаються соціальною позицією, тобто тим, як вони турбуються про власних працівників та навколишнє середовище, наскільки їх діяльність відповідає інтересам усіх стейкхолдерів, інших учасників ринку, суспільства в цілому. Американський економіст Х. Боуен, який у 1953 році вперше формалізував термін «корпоративна соціальна відповідальність» проголосив, що обов'язком бізнесмена є здійснення такої діяльності, прийняття таких рішень або слідування такої лінії поведінки, які б відповідали цілям і цінностям суспільства [1].

Незважаючи на те, що останнім часом відбувся сплеск популярності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), докази турботи організацій про суспільство можна простежити ще задовго до цього, а саме, з часів промислової революції у XIX ст. У другій половині 1800-х років серед промисловців зростало занепокоєння добробутом робітників і продуктивністю. Спостерігалась зростаюча критика нової фабричної системи, умов праці, зайнятості жінок і дітей, особливо в США. Серед реформаторів того часу був консенсус, що нинішня практика працевлаштування сприяє появі соціальних проблем, зокрема бідності та трудових заворушень. Проте рухи за поліпшення промисловості та добробуту у той час розглядалися як поєднання гуманізму та ділової хватки. Наприкінці 1800-х років відбувається зростання філантропії. Так, промисловець Е. Карнегі, який заробив більшу частину своїх статків у сталеливарній промисловості, став відомий тим, що пожертвував значну їх частку на освіту та наукові дослідження. Наслідуючи його, магнат нафтової промисловості Джон Д. Рокфеллер по-

жертвував понад півмільярда доларів на релігійні, освітні, наукові цілі.

Однак лише в 1970-х роках корпоративна соціальна відповідальність почала по-справжньому розвиватися та офіційно впроваджуватися у США. У 1971 році Комітет економічного розвитку запропонував концепцію «суспільного контракту» між бізнесом і суспільством, головною ідеєю якого стало те, що бізнес-організації функціонують та існують завдяки суспільній згоді, а отже, зобов'язані робити внесок у задоволення потреб суспільства. Протягом 1980-их років КСВ продовжує розвиватися, все більше організацій включають соціальні інтереси у свою бізнес-практику, стаючи більш чуйними до зацікавлених сторін. У 1991 році професор Піттсбурзького університету Донна Дж. Вуд опублікувала «Перегляд корпоративної соціальної ефективності», в якій розширила та удосконалила ранні моделі КСВ, забезпечивши основу для оцінки впливу та результатів програм КСВ [3]. У результаті 1990-ті роки стали початком широкого затвердження корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, ідея корпоративної соціальної відповідальності та її визначення постійно еволюціонує. Від фінансових пожертвувань (корпоративна філантропія), які є єдиним вибором для організацій для виконання корпоративної соціальної відповідальності, до еволюції нових тенденцій, що проявляється у нових стратегіях і пріоритетних напрямках щодо досягнення цілей сталого розвитку, у напрямі досягнення соціального, екологічного, фінансового зростання в організаціях.

На початку XXI ст. спостерігається черговий сплеск та трансформація КСВ діяльності в результаті посилення глобальних проблем сучасності. Більш того, споживачі все більше усвідомлюють такі проблеми, як зміна клімату, нерівність у доходах, нерівність у сфері охорони здоров'я, несправедлива трудова практика та гендерна нерівність. Це зростання обізнаності споживачів призвело до того, що все більше організацій перейняли практику КСВ: у 2019 році приблизно 90% глобальних компаній, що входять до індексу S&P 500, опублікували звіт про КСВ порівняно з 20% у 2011 році [4]. Серед останніх подій, які значно вплинули на розвиток КСВ, можна відзначити пандемію COVID-19, у результаті якої компанії витратили величезні суми бюджету, виділеного на КСВ, на непередбачені витрати, і в більшості випадків їхню увагу було відвернуто від досягнення цілей КСВ. Разом із цим, тенденції корпоративної соціальної відповідальності почали ставати ще

більш інноваційними та відповідальними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві досліджують як зарубіжні (Г. Боуен, В. Вайн, Дж. Вуд, П. Друкер, М. Фрідмен, А. Керолл, М. Крамер, М. Портер, В. Фредерік й ін.), так і вітчизняні науковці (О. Грішнова, Г. Ільїна, А. Колот, М. Дейч, М. Саприкіна, О. Охріменко та ін.). Роботи цих авторів розкривають різні теоретичні та прикладні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Однак, незважаючи на існуючі чисельні напрацювання, які присвячені різноманітним аспектам розвитку корпоративної соціальної відповідальності у світовій та вітчизняній теорії та практиці, питання подальшої еволюції та трансформації КСВ під впливом глобальних викликів потребує подальшого дослідження.

**Метою роботи** є визначення шляхів впровадження ІСУ на промислових підприємствах, визначення ключових аспектів та сценаріїв реалізації такого проекту.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Важливо відзначити, що ресурсна, політична, інституційна здатність національних держав розв'язувати глобальні проблеми сучасності зменшується у той час, як міжнародні корпорації все більше накопичують надпотужні ресурси, зв'язки, впливовість у політичній, економічній, культурній діяльності у результаті транснаціоналізації. Глобальні трансформації змінюють КСВ, а це означає, що з'являються нові стратегії та пріоритетні напрямки, нові інструменти та механізми реалізації, нові підходи до оцінки впливів і результатів КСВ-проектів. Пандемія COVID-19, зміни цінностей стейкхолдерів, зростання частки міленіалів у структурі споживачів, керівників і власників бізнесу, зростання частки інвестицій в екологічні та соціальні проекти – все це обумовлює формування нової парадигми корпоративної соціальної відповідальності, яка на відміну від традиційної, базується не на періодичній корпоративній філантропії та несистемних взаємозв'язках із локальними спільнотами, чітко розподіляючи економічну та політичну діяльність, а безпосередньо на інтеграції соціальної відповідальності у систематичні постійні бізнес-практики організацій, яка відповідає цілям сталого розвитку, гуманізації технологій, що перетворює КСВ-діяльність із другорядної бізнес-практики на моральну настанову, яка розцінюється як значуща для усього людства. Враховуючи специфіку сучасних глобальних викликів,

це дозволяє розглядати корпоративну соціальну відповідальність в якості інструменту забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. Особливої актуальності набуває цей контекст корпоративної соціальної відповідальності в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну та післявоєнного відновлення нашої країни.

**Постановка завдання.** Метою є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії, окреслення пріоритетних напрямів розвитку КСВ-діяльності в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основна ідея сучасної корпоративної соціальної відповідальності полягає у тому, що бізнес і суспільство переплетені, а не відокремлені. Тому суспільство має певні очікування щодо належної ділової поведінки організації та її результатів. Поряд із цим, почуття мети є рушійною силою у зміцненні соціальних цінностей корпоративної організації. Як результат, КСВ дозволяє організації досягати цілі та розширювати можливості своїх співробітників, зацікавлених сторін і клієнтів. Це допомагає створити краще моральне сприйняття компанії та підвищує довіру клієнтів, збільшує інтерес зовнішнього оточення, що може підвищити впізнаваність бренду та його популярність. Сьогодні в умовах мінливого світового порядку КСВ фактично стає рушійним фактором зростання організації, який не підлягає обговоренню, одним із головних факторів конкурентоспроможності в умовах нестабільності та невизначеності.

Визначаючи принципи реалізації сучасної корпоративної соціальної відповідальності, доцільно урахувати три концептуально відмінних, але пов'язаних явища, що відображають інституційний, організаційний, індивідуальний рівні аналізу: по-перше, очікування, які покладаються на всі організації, через їхню роль як економічних інститутів, по-друге, очікування, які покладаються на конкретні організації, через те, чим вони є, і що вони роблять, і, по-третє, очікування, які покладаються на менеджерів (та інших), як на моральних акторів в організації. У результаті, можна визначити наступні принципи корпоративної соціальної відповідальності, реалізація яких безпосередньо умотивує поведінку людини та організації до соціальної відповідальності та соціальної чуйності:

– Принцип легітимності. Суспільство надає легітимність і владу бізн-

есу, що визначає й інституційні відносини між бізнесом і суспільством, те, що очікується від будь-якого бізнесу. Отже, корпоративна соціальна відповідальність заснована на загальних зобов'язаннях компанії як бізнес-організації. У довгостроковій перспективі ті, хто не використовує владу у спосіб, який суспільство вважає відповідальним, втрачають її.

- Принцип громадської відповідальності. Бізнес відповідає за результати, пов'язані з основними та другорядними сферами взаємодії з суспільством, заснованими на конкретних обставинах фірми та відносинах із навколишнім середовищем. При цьому формується відповідальність бізнесу за ті проблеми, що стосуються діяльності та інтересів бізнес-організації, без уточнення надто вузької області можливих дій.
- Принцип дискретності менеджерів. Керівники є моральними акторами, а отже корпоративна соціальна відповідальність заснована на людях як учасниках організацій, її цінність визначається відповідальністю менеджерів бути моральними акторами та сприймати, здійснювати вибір за принципами соціальної відповідальності. У кожній сфері корпоративної соціальної відповідальності керівники зобов'язані використовувати доступну для них свободу дій щодо соціально відповідальних результатів.

Сучасна парадигма соціальної корпоративної відповідальності організації поєднана з «привнесенням моральної проблематики у здебільшого «інструментальні» відносини між людьми й штучно створеним навколишнім середовищем» [5]; інтегрує КСВ в організаційні структури бізнес-організацій і передбачає впровадження «стратегії потрійного результату сталого розвитку», поєднуючи рівноцінний і збалансований розвиток трьох складових – екологічної, соціальної та економічної [6]; передбачає добровільну ініціативу бізнесу з долучення до цінностей сталого розвитку, що реалізується через концепцію корпоративного громадянства, як концепцію КСВ, що ґрунтується на ідеї активної участі бізнес-організації в усіх сферах життя суспільства, актуалізованої з масштабами впливів, які можуть нести корпорації [6]; розглядає КСВ як стратегію бізнес-організації по взаємодії із суспільством із метою забезпечення ефективного сталого розвитку і формування власної репутації через власне бажання виступати активним учасником суспільного життя, надаючи і забезпечуючи соціальні права,



гарантуючи дотримання громадянських прав, виступаючи каналом реалізації політичних прав тощо; включає міжнародну ініціативу «Глобальний договір» ООН, призначений зорієнтувати бізнес-практику на принципи сталого розвитку, узгодження комерційних інтересів із загальними принципами у сферах прав людини, трудових відносин, збереження навколишнього середовища, боротьби з корупцією [7], та «Керівництво ОЕСР для багатонаціональних підприємств» як сукупність рекомендацій щодо того, що «підприємства повинні сприяти економічному, екологічному і соціальному прогресу з метою досягнення сталого розвитку» [8]. Невіддільною у сучасній парадигмі соціальної корпоративної відповідальності є корпоративна підзвітність бізнесу щодо дотримання цілей сталого розвитку.

Важливе значення у формуванні та еволюції соціальної корпоративної відповідальності відіграла пірамідальна модель Дж. А. Керролла або Піраміда КСВ 9, як проста структура, яка допомагає організаціям аргументувати, як і чому вони можуть і повинні виконувати свої соціальні обов'язки, збалансувати власні інтереси бізнесу (прибуток) зі своєю ширшою, більш добросчесною метою бути соціально відповідальним. Не зважаючи на те, що піраміда еволюціонує разом з парадигмою КСВ, основні елементи залишаються незмінними. Дж. А. Керролл виділяє чотири основні сфери КСВ: економічну, юридичну, етичну та філантропічну.

Економічна відповідальність. Перший і найважливіший рівень піраміди, оскільки основною умовою існування підприємства є прибутковість. Якщо ця вимога не виконується, то бізнес не може вижити, і, як наслідок, організація не зможе перейти на інші рівні піраміди.

Правова відповідальність. Після виконання своїх економічних зобов'язань організації повинні переконатися, що їх бізнес-операції здійснюються в межах нормативно-правового регулювання. Подібно до економічних вимог, якщо законодавчі не виконуються, виживання організації може бути під загрозою, що завадить їй перейти на інші рівні піраміди. Зокрема, ці нормативно-правові вимоги включають, але не обмежуються ними, законодавство щодо працевлаштування, конкуренцію, охорону праці.

Етична відповідальність. Наступним рівнем піраміди є етична відповідальність. На цьому етапі організація виходить за рамки нормативно-правових вимог, діючи морально та етично. Тобто, організація

приймає свідоме рішення «чинити правильно». Наприклад, намагаючись зменшити кількість відходів, деякі кав'ярні почали пропонувати знижки клієнтам, які приносять власні багаторазові чашки.

Філантропічна відповідальність. Після створення економічної, правової, етичної основи піраміди організація може перейти до останнього рівня піраміди – філантропічної відповідальності. На цьому рівні компанія виходить за рамки своїх етичних обов'язків, активно віддаючи та позитивно впливаючи на суспільство. Наприклад, фінансовий гігант Wells Fargo жертвує 1,5% свого доходу на різні благодійні організації, що займаються будівництвом житла, ліквідацією наслідків стихійних лих, військові благодійні організації.

Зауважимо, що пірамідальна модель Дж. А. Керролла стала основою концепції «чотирьох «облич» корпоративного громадянства», де реалізація корпоративного громадянства визначається необхідністю чотирьох аспектів діяльності організації – економічного, правового, етичного і філантропічного [10].

Зі зміною пріоритетів бізнес-діяльності піраміда КСВ модифікується. У 2006 році В. Візер [11] запропонував піраміду для розвинених країн, в якій послідовність рівнів вибудована наступним чином: економічна, філантропічна, правова, етична відповідальність. Більш того, під економічною відповідальністю він розуміє створення нових робочих місць, інвестиції, інновації, сплата податків, під філантропічною – фінансування суспільно важливих проєктів, під правовою – налагодження партнерських відносин з державною владою, під етичною – підзвітність, неприйняття корупції, кодекси етики, узгодження комерційної діяльності з суспільними інтересами. Є й інші думки щодо пріоритетності відповідальності. Зокрема, Д. Баден на основі емпіричних досліджень [12] узагальнив, що першочерговою є етична відповідальність, далі правова і лише потім комерційна.

Глобальні зрушення останніх років і роль міжнародних корпорацій у цьому процесі обумовили введення у піраміду КСВ «глокальної відповідальності», оскільки транснаціональні компанії, які є лідерами та інноваторами у КСВ діяльності, фактично проявляють себе потужними акторами як на рівні національної, так і глобальної економічної системи. «Глокальну відповідальність» визначають як дотримання принципів політичної демократії, добросовісне використання технологій, урахування екологічних, соціально-культурних аспектів на локальному

та міжнародному рівні ведення бізнесу [12, с. 14]. У результаті, вибудовується наступна послідовність рівнів піраміди КСВ: економічна, глобальна, правова та етична, філантропічна відповідальність.

Серед тенденцій, що визначають сучасну парадигму корпоративного управління, є необхідність подолання наслідків пандемії COVID-19, посилення міжнародної конкуренції та глобальних викликів, технологічні зміни в результаті Промислової революції 4.0, які, окрім іншого, посилюють соціальну диференціацію суспільства. Також, значний вплив має зростання міленіалів та жінок серед власників, управлінців, інвесторів бізнес-організацій. У результаті панівною концепцією корпоративної соціальної відповідальності стає концепція створення спільних цінностей (CSV) М. Портера і М. Крамера, які розглядають її як управлінську практику підвищення ефективності бізнесу на основі поєднання отримання прибутку та поліпшенням суспільного добробуту [13, с. 6]. Цей взаємозв'язок пояснюють тим, що продуктивність організацій безпосередньо залежить від таких факторів, як здоров'я працівників, безпека праці, умов життя, використання води та енергії, екологічного впливу. Отже, спільна цінність передбачає створення нового продукту, технології, моделі, які одночасно приносять прибутки підприємству, задовольняють суспільні потреби, поліпшують економічні та соціальні умови суспільства [14]. Більш того, сьогодні ця концепція у парадигмі розвитку КСВ доповнюється концепціями соціально відповідального маркетингу, екологічної відповідальності, соціально відповідального інвестування та Імпакт-інвестування [15; 16], політичної корпоративної відповідальності, залучення зацікавлених сторін тощо.

Сьогодні у межах концепції створення спільної цінності безліч бізнес-організацій приходять на ринки, що розвиваються, з відносно більш функціональною, корисною, соціально орієнтованою для цих ринків продукцією і, знижуючи ціни, збільшують доступ до цих товарів і послуг для населення регіону, сприяючи розв'язанню соціальних проблем. Разом із тим, за рахунок збільшення обсягів реалізації отримують можливість збільшувати і власний прибуток. Зокрема, компанія Nestle у різних країнах популяризує здорове харчування серед школярів, а також завдяки ультра тонким пластиковим пляшкам для води зменшують кількість хімікатів і викидів, які використовуються у виробництві, економлячи 72 центи за фунт пластикової смоли, а менша вага

економить витрати на транспортування; мережа Walmart після масової стрілянини в Ель-Пасо у 2015 році припинила продаж гвинтівок військового зразка та боеприпасів у своїх магазинах, заборонила покупцям відкрито носити вогнепальну зброю в магазинах; компанія Adidas виготовляє підшву до своїх кросівок із пластику, виловленого в океані; компанія Coca Cola, оскільки використовує великий обсяг чистої води як основного інгредієнта продукції, реалізує амбітну мету поповнення еквівалентної кількості води назад у природу, крапля за краплею шляхом мінімізації використання води у виробництві, очищення та повернення стічних вод, захисту ресурсів прісної води та участі у тисячах громадських водних програм по всьому світу; компанія Starbucks у рамках соціально-відповідальних зусиль диверсифікує робочу силу за рахунок військових ветеранів та їх дружин, а також запропонувала програму наставництва для об'єднання чорношкірих, корінних і кольорових людей; у 2015 році LinkedIn запропонував співробітникам необмежену відпустку; технологічні гіганти Google, Facebook, Amazon взяли на себе зобов'язання отримувати 100% електроенергії для своїх центрів обробки даних із відновлюваних джерел енергії, таких як вітрова та сонячна.

Необхідність розвитку концепції спільної цінності доводять і результати опитувань стейкхолдерів корпоративних організацій США, які є лідером та інноватором розвитку КСВ [4]. Зокрема, 75% опитаних вважає, що важливо або дуже важливо зробити світ кращим у той час, як лише 37% дотримуються думки, що важливіше «заробляти гроші» для акціонерів. Щодо споживачів та інвесторів, то 77% споживачів умотивовані купувати продукцію у компаній, які прагнуть зробити світ кращим, а 73% інвесторів стверджують, що зусилля щодо покращення навколишнього середовища й суспільства сприяють їх інвестиційним рішенням; 41% інвесторів-міленіалів докладають значних зусиль, щоб зрозуміти практику КСВ компанії, порівняно з лише 27% покоління X і 16% людей бебі-буму; 25% споживачів і 22% інвесторів посилаються на «нульову толерантність» до компаній, які використовують сумнівну етичну практику; 55% споживачів вважають, що компаніям важливо займати позицію щодо ключових соціальних, екологічних, політичних питань і 54% споживачів припинили купувати у компаній через їх публічну позицію щодо глобальних проблем, 48% інвесторів вирішили не інвестувати в компанію з тієї ж причини, 38% інвесторів продали акції

таких компаній. Щодо співробітників, то 93% співробітників вважають, що компанії повинні діяти цілеспрямовано, 88% – більше неприйнятно «заробляти гроші» за рахунок суспільства у цілому, 95% працівників вважають, що бізнес має приносити користь всім зацікавленим сторонам, а не лише акціонерам, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, спільноти, у яких вони працюють, майже 70% працівників стверджують, що вони не працювали б у компанії без сильної мети, 60% готові на скорочення зарплати, щоб працювати у цілеспрямовано відповідальній компанії, 92% тих, хто працює у компаніях з сильним почуттям мети, з високою ймовірністю порекомендували б свого роботодавця тим, хто шукає роботу, 90% співробітників, які працюють у компаніях із сильним почуттям мети, стверджують, що вони більш натхненні, мотивовані, лояльні. Підтримують спільну цінність й керівники, з яких майже 90% вважають, що сильне почуття колективної мети в їхній організації сприяє задоволенню співробітників, 84% – що це впливає на здатність організації до трансформації, 80% – що це може підвищити лояльність клієнтів; лише 46% керівників стверджують, що зараз їхні організації працюють із сильним відчуттям мети, 44% вказують, що їхня організація зараз не має чіткого відчуття мети, але перебуває в процесі її розвитку. Це свідчить про те, що переважна більшість керівників розуміють важливість розвитку ініціатив КСВ для своїх організацій, 58% організацій, які мають сильне та чітке усвідомлення мети, відчули зростання на 10 або більше відсотків протягом останніх трьох років, лише 51% організацій, які перебувають у процесі розвитку КСВ, і 42% тих, хто не має і не розвиває її, побачили подібні досягнення. Це вказує на кореляцію між метою та прибутком. Опитування також демонструють, що створення цінності для клієнта, позитивний вплив на суспільство та сприяння інноваціям, позитивні зміни є трьома головними причинами, які впливають на мету організації. Інші причини включають: надання працівникам відчуття сенсу та задоволення, фінансова прибутковість для акціонерів, внесок у розвиток сталого розвитку, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та стимулювання співробітників долати труднощі.

Саме ці тенденції розвитку сучасної парадигми корпоративної соціальної відповідальності дозволяють розглядати її в якості інструмента забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії, оскільки вона відповідає їх головним завданням. Так, соціально-еко-

номічна безпека – це захищеність всіх учасників соціально-економічних відносин на всіх рівнях, від держави до кожного окремого громадянина, а її головним завданням є досягнення соціально-економічної стабільності, забезпечення стійкості соціально-економічної системи до внутрішніх та зовнішніх загроз, створення перспектив соціально-економічного зростання для виконання стратегічних цілей бізнесу у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у розв'язанні найгостріших соціальних проблем.

Щодо соціальної інклюзії, яка виникає у результаті формування у суспільствах розвинених країн демократичних цінностей, поваги до прав і свобод людей, то її актуальність підвищується, оскільки у наслідок нових умов на ринку праці, невідповідності існуючої системи соціального забезпечення зростає соціальна нерівність, що не дозволяє задовольнити потреби різноманітних верств населення. Відповідно, соціальна інклюзія через процес змін у політичній, економічній, соціальній сферах, спрямований на утвердження соціальної рівності, забезпечує людям ширші можливості для участі у процесі прийняття рішень, що впливають на їх життя та доступ до основних прав. При цьому метою соціальної інклюзії є всебічне покращення умов життя людей шляхом забезпечення для усіх громадян, незалежно від їх походження чи стану, можливості користуватися своїми правами, розвивати свій потенціал як особистості, максимально використовувати можливості для добробуту шляхом доступу до тих самих освітніх, трудових та економічних можливостей, якими користується решта суспільства. Отже, соціальна інклюзія – це можливість людям, яким загрожує бідність або соціальне відчуження, повноцінно брати участь у соціальному житті, насолоджуватися належним рівнем життя через доступ до системи освіти та охорони здоров'я, можливості працевлаштування, можливість мати гідні умови проживання, безпеку тощо.

Аналізуючи сучасну практику корпоративної соціальної відповідальності у глобальному середовищі, можна виділити наступні тенденції.

По-перше, філантропічна підтримка малого бізнесу у відповідь на наслідки впливу пандемії COVID-19. Так, наприклад, після спалаху пандемії American Express запропонувала своїм учасникам кешбек за покупки у малих підприємств та у співпраці з Фондом торгової палати США, чотирма національними афроамериканськими палатами започат-

кувала нову ініціативу «Коаліція для підтримки порожніх підприємств»; компанії, які розміщували рекламу в Google і Facebook, отримували рекламні кредити; Dell Technologies протягом 180 днів пропонувала малому бізнесу 0% на покупку нового обладнання Dell.

По-друге, розвиток волонтерства співробітників і віртуального волонтерства. Сьогодні величезна кількість організацій реалізує новітні волонтерські програми для співробітників, що дозволяє підвищувати їх залученість, забезпечуючи таким чином зростання продуктивності праці, розвиваючи та утримуючи таланти в організації. Разом із підвищенням морального духу та культури ці програми мотивують до співпраці та єднання співробітників, що підвищує їх почуття задоволення. Близько 46% у Кремнієвій долині організують понад 10 волонтерських заходів щороку. Віртуальне волонтерство зростає після пандемії COVID-19, і згідно з даними Volunteerism, його можливості зросли з 17% до 29% у 2020 році. Його основними перевагами у порівнянні з офлайн-волонтерством є більше охоплення, гнучкість, більша економічна ефективність. Звісно неможливо волонтерство повністю перевести в онлайн, але окремі онлайн-заходи можуть достатньо швидко забезпечити позитивний соціальний вплив (онлайн-репетиторство, психологічна підтримка, збір коштів для доброчинності та ін.).

По-третє, розвиток соціальних інновацій, як «нових ідей», що дозволяють розв'язувати соціальні проблеми і покращувати можливості, цінності, комунікації для окремих індивідів, так і суспільства в цілому, зменшуючи вразливість людей. Характерними ознаками соціальних інновацій є екологічний, економічний, етичний чи культурний вимір, довгостроковий характер у просторі та часі, здатність до масштабування та тиражування, створення цінності для суспільства. Серед успішних прикладів можна відзначити мікрокредитування, що було запроваджено в Індії Мухаммедом Юнусом, поведінковий банк у ПАР [17], програма тренінгу для жінок, які пережили гендерне насильство та хочуть переорієнтувати свою професійну кар'єру й ін. Коли йдеться про соціальні заходи, Netflix і Spotify використовують свої платформи соціальних мереж, щоб продемонструвати підтримку таким рухам, як Pride month, екологічна стійкість і Black Lives Matter. Netflix показує приклад того, як націлюватися та звертатися до нішевої аудиторії та аудиторії меншин за допомогою розумних соціальних медіа.

По-четверте, підвищена прозорість бізнесу як фактор привабли-

вості продукції та організації для клієнтів. Оскільки для споживача перед покупкою важливо отримати інформацію про бізнес-організацію, існує необхідність її публічного розкриття. Разом із цим, інформація має бути доступною, повною, вірогідною. У бізнес-моделі організації, яка розглядає корпоративну соціальну відповідальність як важливу, інформація про екологічну, соціальну, управлінську інформацію повинна бути загальнодоступною. Більш того, споживачі, інвестори, співробітники, управлінці сьогодні бажають сканувати інформацію не лише про теперішнє, а й минуле організації.

По-п'яте, розвиток нових підходів до оцінки ефективності ініціатив із КСВ. Для будь-якої організації важливим є забезпечення ефективності та результативності своєї діяльності, рентабельності інвестицій, що стосується і корпоративної соціальної відповідальності. Враховуючи специфічність КСВ, яка супроводжується не лише економічним і фінансовим впливом, а й соціальним та екологічним, існує потреба у нових підходах до вимірювання цього впливу, його оптимізації та контролю, що потребує відповідних підходів і методик. Наприклад, уряд Нової Зеландії фінансує добробут та психічне здоров'я свого народу, використовуючи спеціальний бюджет, Бутан оцінює валове національне щастя як головний фактор добробуту своїх людей і загального зростання нації.

По-шосте, розвиток і поширення зелених технологій [18, 19]. Вичерпання природних ресурсів, підвищення середньої температури та зміна клімату, все це потребує нових зелених технологій. Як результат, зелені технології, спрямовані на нейтралізацію шкідливих наслідків для навколишнього середовища та його збалансування, стають трендом корпоративної соціальної відповідальності організацій, що швидко зростає. Наприклад, McDonald's завдяки використанню енергоощадних приладів скоротили витрати на електроенергію на 25%, а роздрібні магазини Walmart обирають сталу логістику, використовуючи 100% відновлюваних джерел енергії у своїх ланцюга постачання. Johnson&Johnson більше трьох десятиліть зосереджується на зниженні негативного впливу на навколишнє середовище – від використання сили вітру до забезпечення безпечною водою в усьому світі. Компанія Google виділила понад 1 млрд дол. США на проекти з відновлюваної енергетики та дозволяє іншим організаціям зменшити свій вплив на навколишнє середовище за допомогою таких послуг, як Gmail. У 2021 році Coca-Cola



представила свою першу в історії пляшку для напоїв, виготовлену на 100% із пластику рослинного походження.

По-сьоме, це покращення трудової політики, оскільки щасливі співробітники здоровіші, більш мотивовані та з меншою ймовірністю залишать організацію, щоб працевлаштуватися в іншому місці. Так, наприклад, медіагігант Netflix надає співробітникам 52 тижні оплачуваної відпустки по догляду за дитиною як частину їхнього трудового пакета і це поширюється для обох батьків, пропонує своїм працівникам необмежену відпустку і дозволяє повернутися на роботу та відновити відпустку, коли їм це зручно. Spotify пропонує подібну програму, але з меншою тривалістю (24 тижні) і вважає, що запуск цієї ініціативи призвів до сплеску зовнішніх заявок на роботу, який ніколи не зменшується. Співробітники багатонаціональної фінансової компанії Wells Fargo щорічно отримують два дні оплачуваної відпустки для волонтерської роботи.

По-восьме, різноманітність та інклюзивність як тренд соціальної корпоративної відповідальності. Основними принципами розвитку цього процесу є відповідність сучасній концепції соціальної політики, цінностям стейкхолдерів: колективне самовизнання як основа ідентичності, здатність відповідати на потреби меншин, баланс роботи та життя, збільшення продуктивної бази, скорочення передумов для соціальних і політичних конфліктів, зниження випадків злочинності та насильства, розвиток і використання таланту всіх членів суспільства, створення спільного значення тощо. Поширеними прикладами соціальної інклюзії є гранти, зокрема стипендії для студентів із низьким рівнем доходу, підтримка участі жінок у соціальному житті, працевлаштування молодих людей, а також навчання цифровій грамотності тощо. Компанія Starbucks з метою кадрової диверсифікації та соціально відповідальних зусиль до 2025 року зобов'язалась працевлаштувати 25 тис. військових ветеранів та їх дружин, досягнувши цієї мети у 2019 році. Сьогодні Starbucks щорічно працевлаштовує 5 тис. військових ветеранів, а також пропонує програму наставництва, яка об'єднує чорношкірих, корінних і кольорових людей.

Разом із тим, ураховуючи сучасні тенденції у глобальному розвитку, можна також виділити напрямки розвитку корпоративної соціальної відповідальності, які будуть вкрай актуальними у найближчий перспективі.

По-перше, у результаті цифрової трансформації суспільства буде відбуватися диджиталізація корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечуватиме нові можливості її розвитку. Перш за все, відбудеться оцифрування та автоматизація КСВ, що підвищить ефективність управління процесами та вимірювання впливів. Завдяки впровадженню новітніх цифрових технологій у КСВ можна очікувати покращення збору та управління даними, комунікацій, що, у свою чергу, сприятиме візуалізації результатів, підвищенню якості звітності та відкритості організацій. Сприятиме це й впізнаваності бренду, оскільки цифрові технології дозволяють швидко розповсюджувати актуальну інформацію, демонструвати позитивний вплив зовнішньому оточенню, розширювати та підвищувати ефективність комунікацій.

По-друге, підвищення залученості співробітників як їх емоційної прихильності організації та її цілям. Пандемія COVID-19 змінила систему управління персоналом та систему мотивації працівників. Сьогодні важливо організації демонструвати, яким чином вона активно заохочує участь і підтримує своїх співробітників, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності для клієнтів, зацікавленості співробітників й утриманню талантів. За дослідженнями залучення працівників призводить до збільшення прибутковості бізнесу на 21% і збільшення доходу в 4 рази [4].

По-третє, глокалізація бізнес-моделі КСВ, що означає «мислити глобально, діяти локально». Корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному масштабі сьогодні має значний вплив, який упорядковується цілям сталого розвитку. Разом із цим, вплив та ефективність КСВ-ініціатив на локальному рівні можуть знижуватися в результаті невідповідності глобальних цілей локальним потребам, запитам, умовам. Отже, існує потреба максимально наблизити соціальний та екологічний вплив КСВ-ініціатив до стейкгоल्дерів.

По-четверте, повна підзвітність усього ланцюга постачання продукту. Корпоративна соціальна відповідальність стала загальноприйнятною та загальнопоширеною практикою. Як результат, КСВ охоплює всі процеси та етапи, у тому числі ланцюг постачання продукції чи послуг. Саме цей ланцюг залучає більшість або всіх стейкгоल्дерів організації, минулі, теперішні, майбутні цінності яких слід урахувати в процесі реалізації бізнес-діяльності. Отже, важливим є узгодження ланцюга постачання з соціальною та екологічною відповідальністю, що вимагає

додаткової уваги до професійних зв'язків і репутації. Як результат, організації або будуть реалізовувати цілісний підхід до управління ланцюгом постачання, або будуть вимагати додаткової звітності щодо КСВ та прозорості й відкритості контрагентів.

По-п'яте, проактивне реагування на кризові прояви або КСВ в системі кризис-менеджменту організації. Оскільки у сучасному бізнес-світі швидке та гнучке реагування на нестабільність чи надзвичайну ситуацію має вирішальне значення, невід'ємною складовою є стратегія реагування. Так, за результатами опитувань [4], більше половини споживачів припинили купувати продукцію бізнес-організацій через їх позицію, пов'язану із соціальними проблемами. При цьому КСВ є невід'ємною складовою кризис-менеджменту, оскільки забезпечує більш чітку комунікацію, що важливо у надзвичайних ситуаціях, запобігає дезінформації та неправильному тлумаченню, завдяки соціальному та екологічному впливу знижує ризики тощо. Наявність адекватного реагування на кризу покращує репутацію компаній, а також допомагає сформулювати надійну КСВ-стратегію і посилити бренд роботодавця.

По-шосте, забезпечення соціальної рівності, інтеграції, різноманітності. Різноманітність і відчуття долученості, як ніколи, є потребами часу, а рівність є фундаментальним правом людини, яким ніколи не можна нехтувати. Отже, розвиток бізнес-організацій не може не враховувати ці принципи. Організації, які забезпечують справедливе ставлення до своїх працівників, мають кращий рівень підтримки та вищу задоволеність працівників. Більш того, це має стосуватися не лише співробітників, а й усіх стейкхолдерів організації. Серед напрямів, які набувають розвитку у межах КСВ слід зазначити: рівність прав при просуванні в організації, знеохочення ейджізму, рівність винагороди для працівників, які працюють на однаковій посаді, відсутність обмежень для кандидатів на працевлаштування у разі особливих потреб.

Поряд із цим, майбутній розвиток корпоративної соціальної відповідальності буде залежати і від таких вже сформованих умов формування соціального та екологічного впливу бізнес-організаціями: подальший розвиток звітування, аналітики та оцінки, підвищення ефективності; залучення інвестицій можливо переважно за умови підвищення соціально та екологічно відповідального впливу; зосередження на цілях сталого розвитку ООН до 2030 року, оскільки, по-перше, це

відповідає найважливішим людським цінностям, а це потенціал розширення споживачів, працівників, інвесторів, а, по-друге, бути у тренді глобального розвитку тощо.

**Висновки.** Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління, в рамках якої організації інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоднішньому відповідальному середовищі співробітники, клієнти, інвестори, постачальники надають велике значення співпраці та комунікаціям з організаціями, які віддають пріоритет КСВ, що включає етичний, правовий, екологічний, соціальний, філантропічний контекст функціонування організації та відображається у довгостроковій участі у конкретних проектах, що сприяють покращенню добробуту суспільства. У процесі еволюції КСВ змінюється і сьогодні вона стає невіддільним елементом стратегії будь-якої організації, набуває нових напрямів і механізмів розвитку відповідно до тих глобальних проблем сучасності, які є найбільш актуальними на даний час. Не зважаючи на наявність тих, хто вважає, що головною ціллю бізнес-організації є задоволення фінансових цілей власників та/або інвесторів, широкий контекст корпоративної соціальної відповідальності як управлінської практики підвищення ефективності бізнесу на основі отримання прибутку та поліпшення суспільного добробуту, забезпечення ефективного сталого розвитку, де бізнес-організації безпосередньо залучаються до вирішення соціальних, екологічних, демографічних проблем суспільства, є незворотнім. Більш того, КСВ сьогодні є одним з головних факторів конкурентоспроможності організації, оскільки ті, хто широко її впроваджують, покращують таким чином корпоративну репутацію, зміцнюють бренд, залучають та утримують таланти, підвищують моральний стан співробітників та продуктивність праці, формують інвестиційну привабливість організації, мінімізують комерційні й фінансові ризики, встановлюють баланс між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, враховуючи їх потребу в безпечному довкіллі. З часом формується сучасна парадигма корпоративної соціальної відповідальності, орієнтована на все нові напрямки, що дозволяє розглядати її як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. Це дозволяє безпосередньо розширити їх інструментарій, що і повинно стати об'єктом подальшим наукових та прикладних досліджень.

### Список використаної літератури

1. Howard R. Bowen. Social Responsibilities of the Businessman. New York; Harper; Rom, 1953.
2. Scherer A. G., Guido P. Globalization and Corporate Social Responsibility. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, eds. Oxford University Press, 2008. P. 413-431. URL: <https://ssrn.com/abstract=989565>
3. Wood D. J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. Journal of Management. 1991. June, 17(2). P. 383-406.
4. Stobierski T. 15 Eye-opening corporate social responsibility statistics. Harvard Business School Online. 15 JUN 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
5. Giddens Anthony The Consequences of Modernity. Poliry Press, Oxford. 1990. 169 p.
6. Льюна Г. В. Парадигмальні трансформації корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальних процесів . Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 165-169.
7. Глобальний договір ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>
8. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. URL: <https://www.oecd.org/corporate/mne/>
9. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34(4). P. 42.
10. Carroll A. The four faces of corporate citizenship. Business and Society. 2003. Vol. 100. Issue 1. P. 1-7.
11. Wayne V. Corporate social responsibility in developing countries. URL: [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_csr\\_dev\\_countries.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf)
12. Najeb Masoud. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. International Journal of Corporate Social Responsibility. 2017. P. 1-22.
13. Porter, M. E., and Mark R. Kramer. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. January-February, 54. P. 1-17.
14. Березюк К. М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. Управління економікою: теорія та практика. 2017. С. 166-176.
15. Ломачинська І. А. Концептуальні підходи до визначення сутності імпаکت-інвестицій. Бізнес-інформ. 2020. №2. С. 16-22.
16. Ломачинська І. А. Фінансова система: теоретико-методологічні доміанти інституційної трансформації в умовах економічних перетворень : монографія. Чернівці : ЧНТУ, 2020. 372 с.
17. Ломачинська І. А., Кесарь Я. П. Поведінкова економіка та її вплив на розвиток банкінгу. Бізнес навігатор. 2019. Вип. 5 (56). С. 13-18.
18. Koval V., Borodina O., Lomachynska I., Mumladze A., Matuszewska D. Model

Analysis of Eco-Innovation for National Decarbonisation Transition in Integrated European Energy System. *Energies*. 2022, 15(9), 3306.

19. Koval V., Laktonova O., Atstāja D., Grasis J., Lomachynska I., Shchur R. Green Financial Instruments of Cleaner Production Technologies. *Sustainability*. 2022, 14(17), 10536.

Стаття надійшла 20.10.2022 року

**I. A. Lomachynska,**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua

**D. V. Khalieieva,**

student of the specialty "Economics"  
Odesa I. I. Mechnykov National University  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: daria.khalieieva@stud.onu.edu.ua

**V. V. Shmagina,**

PhD in Economic, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: vshmagina@onu.edu.ua

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR ENSURING SOCIO-ECONOMIC SECURITY AND SOCIAL INCLUSION**

Considers the evolution of corporate social responsibility and the formation of the modern paradigm of its development. It was revealed that the modern paradigm of social corporate responsibility defines it as a managerial practice of improving business efficiency based on a balancing of profit and social welfare, an integral element of the organization's development strategy, a factor of its competitiveness and investment attractiveness. It is substantiated that corporate social responsibility is an ethical, legal, ecological, social, philanthropic context of the organization's functioning, which is reflected in long-term participation in CSR-projects that contribute to the improvement of social welfare and increasing the efficiency of sustainable development.

The article considers the general trends in the development of modern CSR are: philanthropic support of small businesses, CSR is consistent with stakeholders' values (consumers, employees, managers, owners, investors, suppliers), development of volunteering for employees and virtual volunteering, development of social innovations, development of new approaches for evaluating the effectiveness of CSR-initiatives,

development of green technologies, improvement of labour policy, improvement of the non-financial reports of CSR. It was determined that the development of corporate social responsibility will be determined by the digitalization of CSR-activities, the growth of employee engagement, the globalization of the CSR business model, the full supply chain accountability, the inclusion of CSR in the crisis management system, CSR as a tool for ensuring social equality and social inclusion.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), public welfare, creating shared value, socio-economic security, social inclusion, social innovations, green technologies, employee volunteering, virtual volunteering.

## References

1. Howard R. Bowen (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York; Harper; Rom.
2. Scherer A. G., Guido P. (2008). *Globalization and Corporate Social Responsibility*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, eds. Oxford University Press, pp. 413-431. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=989565>
3. Wood D. J. (1991). *Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance*. Journal of Management, 17(2), pp. 383-406.
4. Stobierski T. (2021). 15 Eye-opening corporate social responsibility statistics. Harvard Business School Online. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
5. Giddens Anthony (1990). *The Consequences of Modernity*. Poliry Press, Oxford. 1990.
6. Ilyina H. V. (2012). Paradyhmal'ni transformatsiyi korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v umovakh hlobal'nykh protsesiv [Paradigmatic transformations of corporate social responsibility in the conditions of global processes]. *Biznes Inform – Business Inform*, no 10, pp. 165-169. [in Ukrainian]
7. UN Global Compact. Retrieved from <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>
8. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/mne/>
9. Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34(4), pp. 42.
10. Carroll A. (2003). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society*, vol. 100, issue 1, pp. 1-7.
11. Wayne V. (2012). Corporate social responsibility in developing countries. Retrieved from [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_csr\\_dev\\_countries.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf)
12. Najeb Masoud. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2, pp. 1-22.
13. Porter M. E. & Mark R. Kramer (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 54, pp. 1-17.
14. Berezyuk K. M. (2017). Evolyutsiya kontseptsiyi korporatyvnoyi sotsial'noyi

- vidpovidal'nosti v konteksti zminy priorytetiv biznesu [Evolution of the concept of corporate social responsibility in the context of changing business priorities]. *Upravlinnya ekonomikoyu: teoriya i praktyka – Management of the economy: theory and practice*, pp. 166-176. [in Ukrainian]
15. Lomachynska I. A. (2020). The Conceptual Approaches to Defining the Essence of Impact Investment [Kontseptual'ni pidkhody do vyznachennya sutnosti impaktnykh investytsiy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no 2, pp. 16-22. [in Ukrainian]
  16. Lomachynska I. A. (2020). Finansova systema: teoretyko-metodolohichni dominanty instytutysiinoi transformatsii v umovakh ekonomichnykh peretvoren [Financial system: theoretical and methodological dominants of institutional transformation in the conditions of economic transformations]. Chernihiv: ChNTU. [in Ukrainian]
  17. Lomachynska I., Kesar Ya. (2019). Povedinkova ekonomika ta yiyi vplyv na rozvytok bankinhu [Economics of behaviour and its impact on the development of banking]. *Biznes navihator – Business navigator*, vol. 5(56), pp. 13-18. [in Ukrainian]
  18. Koval V., Borodina O., Lomachynska I., Mumladze A., Matuszewska D. (2022). Model Analysis of Eco-Innovation for National Decarbonisation Transition in Integrated European Energy System. *Energies*, 15(9). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/en15093306>
  19. Koval V., Laktionova O., Atstāja D., Grasis J., Lomachynska I., Shchur R. (2022). Green Financial Instruments of Cleaner Production Technologies. *Sustainability*, 14(17). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14171053>.



УДК 330.101

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274367

**Є. І. Масленніков,**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

**І. Є. Чуркіна,**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com

## **УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У статті досліджуються теоретичні аспекти управлінських досліджень інноваційної політики та стратегії суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що інноваційний менеджмент сфокусований на організаційно-економічних моделях і методах управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів у суб'єкта господарської діяльності з максимальною результативністю й ефективністю. Доведено, що можливості формування комплексної системи управління інноваціями залежать від значної кількості факторів. З'ясовано, що визначення необхідності та можливості управління інноваційними процесами у суб'єкта господарювання дозволяє виявити і реальні потреби у ньому та їх можна поділити на потреби зовнішнього середовища, потреби внутрішнього середовища та власне потреби інноваційного процесу як самостійного об'єкта управління. Доведено, що в умовах глобальних викликів формування стратегії суб'єкта господарювання повинно бути спрямоване на вирішення завдань перспективного виробничо-технологічного розвитку. Такий тип розвитку є, по суті, різнобічною багатоаспектною діяльністю, що охоплює практично все внутрішнє господарське середовище суб'єкта. Обґрунтовано, що інноваційна стратегія є найважливішим ланкою господарської стратегії суб'єкта та визначає у багатьох випадках її зміст і спрямованість. Визначені стадії формування інноваційної стратегії суб'єкта господарювання. Розроблено модель формування та реалізації інноваційної стратегії суб'єкта господарювання. Доведено, що стратегічне управління інноваціями суб'єкта господарювання полягає у своєчасній концентрації зусиль на освоєнні та використанні перспективних досягнень науково-технічного розвитку та своєчасному забезпеченні ресурсами динаміки інновацій на користь досягнення цілей суб'єкта господарювання і створення умов для довгострокової ефективної його діяльності.

**Ключові слова:** управлінські дослідження, інновації, суб'єкт господарювання, інноваційна політика, стратегія, національна економіка, макроекономічне середовище

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процес інтеграції національної економіки в глобальний міжнародний простір вимагає від державних інституцій створення умов впровадження пріоритетних напрямків розвитку у взаємозв'язку з ринковими механізмами, що забезпечує стабільність функціонування суб'єктів господарювання та соціальну збалансованість у суспільстві.

Досліджуючи соціально-економічний стан України, необхідно враховувати, що процес структурної перебудови національної економіки повинен відбуватися з урахуванням загальнонаціональної інноваційної політики та стратегії суб'єктів господарювання, інвестиційної діяльності та структуризації інституційних сегментів. На підставі досвіду європейських країн і наукових досліджень українських вчених сформовано базові напрями та інструменти інноваційної політики та стратегії, які потребують теоретичного обґрунтування та адаптації для суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управлінських досліджень інноваційної політики та стратегії суб'єкта господарювання досліджувались у роботах багатьох науковців, а саме: В. Захарченко, Ю. Сафонова, Г. Григор'єва, Е. Кузнецова, Ю. Мельника, І. Ломачинської, О. Шеремета та ін. Незважаючи на значний науковий внесок дослідників, залишаються деякі напрямки, які потребують додаткової оцінки в межах визначеної проблематики.

Фундаментом вирішення даного завдання повинен бути комплекс управлінського інструментарію, який визначає результативність державного впливу та ефективність трансформації структури національної економіки з урахуванням визначеної інноваційної політики.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні аспекти управлінських досліджень інноваційної політики та стратегії суб'єкта господарювання в умовах глобальних викликів

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливості інноваційного менеджменту у суб'єкта господарювання залежать від розмірів та масштабу його операційної діяльності, місця та ролі в ринковій інфраструктурі.

Інноваційний менеджмент сфокусований на організаційно-економічних моделях і методах управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів у суб'єкта господарської діяльності з максимальною результативністю й ефективністю. Залежно від профілю діяльності

суб'єкти господарювання з цією метою можуть розробляти та впроваджувати нові види продукції та технологічних процесів, реалізовувати раціональну асортиментну, інвестиційну та інноваційну політику, вдосконалювати організаційну структуру управління, розвиток людського капіталу та ін.

Результативність та ефективність суб'єкта господарювання безпосередньо пов'язана з результатами вирішення загальних проблем функціонування та розвитку національної економіки – відсутність чіткої, цілісної та взаємопов'язаної концепції формування ринку інновацій на загальнонаціональному рівні, що сприятиме розвитку реальної конкуренції між суб'єктами господарювання у національному макроекономічному середовищі.

Однак у багатьох випадках, як справедливо зазначається у наукових дослідженнях, більшість прихильників найшвидшого впровадження ринкових механізмів замість відпрацювання умов їх функціонування, вважають, що «ринкове середовище саме усе залагодить» [1].

Така думка досить поширена. Зокрема, вона характерна для багатьох суб'єктів господарювання, які мають на цей час відносно сприятливе економічне становище порівняно з іншими суб'єктами аналогічного профілю господарської діяльності. Вважається, що їм достатньо впровадити відомі із закордонного досвіду підходи та прийоми управління операційною діяльністю, щоб включитися до цивілізованих ринкових відносин. При цьому залишається поза увагою такий елемент стратегічного розвитку як оцінка можливостей ефективного використання у практиці теоретичних аспектів управління операційною діяльністю в цілому та інноваційними процесами зокрема. Таким чином, необхідність розробки цілісної концепції управління інноваціями обумовлена теоретичними та практичними потребами господарської діяльності в умовах глобальних викликів. Вона завжди актуальна для всіх суб'єктів господарювання незалежно від типу обраної ними стратегії розвитку.

Нагадаємо, що інновація – це нововведення, яке пов'язане з науковою діяльністю, полягає у відновленні основних засобів або технологій, в удосконаленні управління й економіки суб'єкта господарювання та є необхідною умовою розвитку його операційної діяльності, підвищення якості і кількості результатів господарювання.

Можливості формування комплексної системи управління інно-

ваціями залежать від багатьох факторів. До них можна віднести:

- рівень розвитку операційної діяльності;
- стан механізму і системи управління;
- рівень розвитку інноваційного потенціалу суб'єкта;
- тип та орієнтація організаційної структури управління;
- тенденції господарської та інноваційної політики;
- система управління змінами;
- розвиток управлінського капіталу у суб'єкта;
- стратегічні орієнтири та ін.

Відмітимо, що зазначені фактори розташовані не у порядку зменшення їх значущості, оскільки очевидно, що деякі з них практично рівноцінні при вирішенні конкретних завдань. До того ж такі фактори, як, наприклад, усвідомлення потреби в змінах, поступальному розвитку та готовності до них, є визначальними в багатьох практичних ситуаціях.

Таким чином, визначення необхідності та можливості управління інноваційними процесами у суб'єкта господарювання дозволяє виявити і реальні потреби у ньому. Їх можна поділити на потреби зовнішнього середовища, потреби внутрішнього середовища та власне потреби інноваційного процесу як самостійного об'єкта управління.

Першу групу формують потреби макrorівня по відношенню до конкретного суб'єкта господарювання. Вони визначаються:

- особливостями національного ринку;
- поведінкою конкурентів, постачальників, споживачів та інших стейкхолдерів;
- наявністю та змістом державної політики у даній сфері діяльності;
- світовими ринковими тенденціями у виробництві, ціноутворенні, споживанні, обслуговуванні щодо даного продукту;
- міграційними процесами та ін.

Склад другої групи складається з потреб самого суб'єкта господарювання, які відображають, як правило, різні аспекти його фінансово-економічного становища в конкретні моменти часу, перспективи та тенденції його соціально-економічної політики, стан організаційно-функціональної структури управління, науково-технічного та ресурсного потенціалу, людського капіталу та ін.

Третя група є сукупність власне внутрішніх потреб інноваційного процесу суб'єкта господарювання як складної відокремленої системи, які визначають її розвиток.

Виокремлені групи потреб взаємопов'язані між собою, внаслідок чого їх виявлення та оцінка як передумови результативного й ефективного управління інноваціями у суб'єкта господарювання припускають аналіз певної сукупності контрольованих і неконтрольованих факторів загального порядку. Це зазвичай розглядаються у разі як фактор часу та фактор невизначеності, і навіть суб'єктивні фактори, які визначають, з одного боку, громадське сприйняття інноваційної поведінки суб'єкта господарювання, з іншого – його внутрішню культуру.

Сюди слід віднести інвестиційні фактори, вплив яких у всі групи потреб хоча й однозначно, але, безумовно, значно великий.

Реальні конкурентні переваги суб'єкта господарювання над ринком залежить від низки чинників загального та приватного порядку. Незважаючи на їх відносне розмаїття, можна стверджувати, що найважливішими зараз є фактори, що визначають зміст і умови формування інноваційної стратегії суб'єкта господарювання та особливості процесу її реалізації.

Стратегія – це сфокусовані орієнтири та дії суб'єкта господарювання з метою отримання запланованих результатів від операційної та іншої діяльності.

Професор О. Шеремет зазначав: «Будь-яка стратегія виокремлює узагальнену модель дій, які направлені на вирішення завдань мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсного забезпечення, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку об'єкта національної економіки. Стратегія є методичним інструментом досягнення мети та вирішення пріоритетних завдань суб'єкта господарювання, а для ефективної реалізації запланованого стратегічного набору необхідно, щоб суб'єкт функціонував та розвивався відповідно до визначеної концепції управління» [6].

У рамках загальної корпоративної економічної стратегії можна виділити такі елементи:

- підприємницьку;
- виробничу;
- науково-технічну;
- маркетингову;
- інвестиційну;
- інноваційну.

Ускладнення господарських процесів, підвищення вимог ринку до

рівня конкурентоспроможності результатів діяльності обумовлюють підвищену увагу до змісту політики, стратегії та тактики суб'єкта господарювання, до якості менеджменту. У цій ситуації основною умовою результативності й ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання стає рівень його реальної та потенційної інноваційності. Тому цілком логічно визначити інноваційну стратегію як ключову ланку в корпоративній економічній стратегії, анітрохи не применшуючи при цьому роль і значення інших вищезгаданих її елементів.

З цього погляду розглянемо зміст основних категорій інноваційної теорії:

- політика;
- стратегія;
- тактика.

Господарська політика суб'єкта господарювання відображає його місію та характер діяльності, принципи, параметри, обмеження та орієнтири. Характер дій і форми реагування на зміни довкілля є прямим наслідком змісту господарської політики суб'єкта господарювання.

Політика суб'єкта господарювання сфокусована на загальній спрямованості дій або процесів на досить тривалий період часу та відображає його позицію щодо функціонування у макроекономічному середовищі. Але зміни в зовнішньому середовищі відбуваються постійно і зумовлюють необхідність застосування конкретних засобів і прийомів, що дозволяють швидко та адекватно реагувати на них, тим більше якщо стан зовнішнього середовища характеризується дуже високим ступенем невизначеності. Успіх цих дій можливий лише у тому випадку, якщо у суб'єкта господарювання виникнуть додаткові імпульси. При цьому наступні зміни у макроекономічному середовищі здатні ще більше посилити невизначеність господарських ситуацій. Тому виникає потреба у розробці стратегії вирішення існуючих та можливих проблем розвитку господарської діяльності у відповідного суб'єкта національної економіки.

Значна кількість дослідників під стратегію розуміють відповідну «комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [6].

Погодимось з професором О. Шереметом, що «у стратегії виокремлюється систематичний план потенційної поведінки суб'єкта господа-

рювання в умовах відсутності повного інформаційного забезпечення про майбутній розвиток господарської системи, а також відповідні шляхи, процедури та правила прийняття управлінських рішень для найбільш ефективного використання ресурсної бази, сильних сторін і можливостей, виокремлення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища» [6].

А. Чандлер відмічав: «теза про те, що різні організаційні форми є результатом різних моделей розвитку, може бути сформульована більш чітко, якщо планування і реалізація такого розвитку будуть розумітись як стратегія, тоді організаційна форма, розроблена для адміністративного управління такими видами діяльності та ресурсами, являє собою структуру» [9].

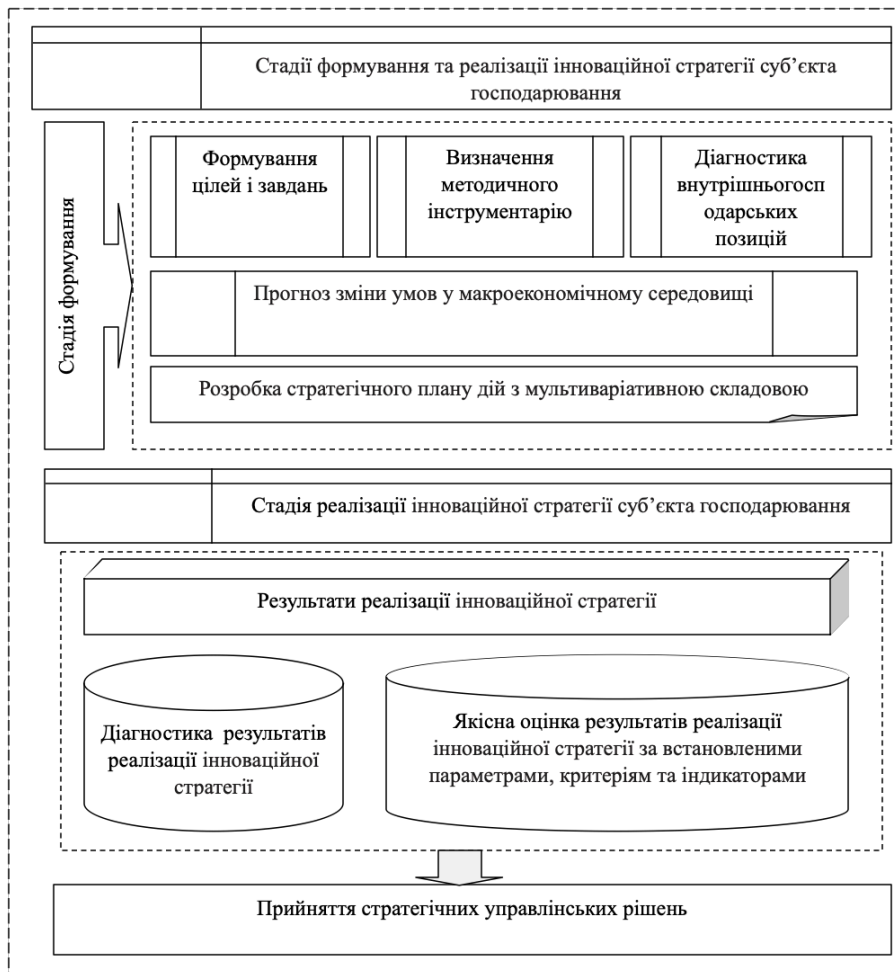
І. Ансофф виокремив певні характерні особливості у стратегії: процес формування стратегії суб'єкта господарювання не завершується будь-якою негайною дією, а закінчується загальними напрямками, просування за якими забезпечить зростання та зміцнення його позицій; у процесі створення стратегії не можливо передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів; сформована стратегія суб'єкта господарювання повинна бути використана для розробки інноваційних проектів методом управлінського пошуку; будь-яка стратегія не повинна бути незмінною, а інформаційне забезпечення, яке отримано на основі застосування принципу зворотного зв'язку повинна забезпечити модифікацію стратегії суб'єкта господарювання.

Стратегія – це управлінський засіб для досягнення визначених цілей, а якщо цілі (завдання) змінюються, то стратегія також повинна модифікуватися.

У цілому можна визначити стратегію суб'єкта господарювання як довгостроковий механізм досягнення економічних цілей системи, що включає розподіл ресурсів між альтернативними траєкторіями її руху та характеру перерозподілу ресурсів при зміні дії контрольованих і неконтрольованих факторів, які визначають цей рух.

Стратегія суб'єкта господарювання візуалізує сукупність цілей і засобів їх досягнення, визначальних напрямів дій на довгострокову перспективу, на основі яких формується програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, стратегія представляє модель стратегічного управління у суб'єкта господарювання та програму її здійснення з урахуванням його

місії.



**Рис. 1. Модель формування та реалізації інноваційної стратегії суб'єкта господарювання**

Джерело: власна розробка авторів

В умовах глобальних викликів формування стратегії суб'єкта господарювання повинно бути спрямоване на вирішення завдань перспективного виробничо-технологічного розвитку. Своєю чергою, такий тип



розвитку є, по суті, різнобічною багатоаспектною діяльністю, що охоплює практично все внутрішнє господарське середовище суб'єкта. Тому, інноваційна стратегія є найважливішою ланкою господарської стратегії суб'єкта та визначає у багатьох випадках її зміст і спрямованість.

На рис. 1 наведено модель процесу формування та реалізації інноваційної стратегії суб'єкта господарювання. Таким чином, розробка інноваційної стратегії суб'єкта господарювання, яка забезпечить його конкурентні переваги є вихідним аспектом ведення конкурентної боротьби у макроекономічному середовищі

Формування інноваційної стратегії суб'єкта господарювання може складатися з наступних стадій:

- формування цілей, завдань, параметрів та орієнтирів;
- визначення методичного інструментарію;
- діагностика внутрішньогосподарських позицій суб'єкта;
- прогноз зміни умов у макроекономічному середовищі;
- розробка стратегічного плану дій з мультиваріативною складовою, яка враховуватиме вплив контрольованих і неконтрольованих факторів.

Процес формування інноваційної стратегії суб'єкта господарювання повинен бути:

- системно-адаптивним;
- системно-еволюційним;
- системно-компонентним;
- системно-структурним;
- системно-факторним;
- системно-функціональним.

Інноваційна стратегія суб'єкта господарювання повинна обов'язково включати мультиваріативні та базові стратегії, а також вибір і прийняття зважених цілей, пріоритетних завдань та орієнтирів.

Стратегічне управління інноваціями суб'єкта господарювання полягає у своєчасній концентрації зусиль на освоєнні та використанні перспективних досягнень науково-технічного розвитку та своєчасному забезпеченні ресурсами динаміки інновацій на користь досягнення цілей суб'єкта господарювання і створення умов для довгострокової ефективної його діяльності.

Не заперечуючи існуючої думки з приводу визначення інноваційної

стратегії суб'єкта господарювання, будемо розглядати її як вираження цілей перспективного розвитку суб'єкта господарювання, яка реалізується за допомогою взаємопов'язаних дій щодо визначення пріоритетів в інноваційній сфері та їх досягненню. Наслідком цих дій є нова позитивна якість у операційній діяльності та управлінні суб'єкта господарювання. Тоді, якщо інноваційний менеджмент сфокусований на управлінні всіма змінами у суб'єкта господарювання, то інноваційна стратегія сфокусована на управлінні майбутніми змінами у господарській системі суб'єкта національної економіки.

Інноваційна стратегія суб'єкта господарювання взаємопов'язана з принципами підприємницького управління. Вона вимагає від управлінського персоналу здібності передбачення, особистої наполегливості та реалізму, адаптивності, підприємницького підходу, уяви, ініціативи та раціональності.

Важлива умова стратегічного управління у складних господарських системах сфокусована на здатності виокремлення пріоритетів. Відповідальність за інноваційну стратегію суб'єкта господарювання, що визначає його виживання, лежить на плечах управлінського персоналу, а завдання вищого управлінського персоналу повинно бути сфокусовано на виявленні управлінського потенціалу, який необхідний для конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання, систематично переглядати свої запаси управлінських талантів, визначати масштаби та цілі необхідної управлінської підготовки та виділяти відповідні ресурси. Відмітимо, що у будь-якому випадку пріоритети інноваційної стратегії суб'єкта господарювання обмежуються його інноваційним потенціалом.

Інноваційна стратегія суб'єкта господарювання дозволяє:

- конкретизувати цілі, методи та засоби впровадження нововведень різного типу,
- область застосування нововведень;
- можливості диверсифікації операційної діяльності;
- оцінити доцільність вдосконалення раніше освоєних продуктів і процесів;
- визначити реальні інноваційні можливості нововведень в даний момент часу та у перспективі.

Основними елементами загальної й інноваційної стратегії суб'єкта господарювання, які забезпечують зрештою їх взаємозв'язок, адаптив-

ність, узгодженість, результативність та ефективність, є цілі, завдання, орієнтири, ресурси, сфера реалізації та ін. Але особливість інноваційної стратегії суб'єкта господарювання полягає у наступному. Якщо цілі загальної стратегії суб'єкта господарювання насамперед визначаються станом і факторами розвитку макроекономічного середовища, то інноваційна стратегія візуалізує власне становище суб'єкта господарювання у зовнішньому середовищі.

Відмітимо, загальна стратегія суб'єкта господарювання сфокусована на розподілі ресурсів та повинна враховувати пріоритети розвитку його операційної діяльності в цілому та інтереси всіх служб і підрозділів, сфер виробництва та управління, то завдання ресурсного забезпечення цілей інноваційної стратегії суб'єкта господарювання полягають у раціональному їх розподілі між окремими проектами. І, нарешті, якщо сферою реалізації загальної стратегії є основна операційної діяльності суб'єкта господарювання з випуску та реалізації продуктів певного призначення, необхідної кількості та якості, то сферу реалізації інноваційної стратегії суб'єкта господарювання складають процеси створення та поширення нововведень, які дозволяють найбільш успішно та швидко реалізувати не лише власне інноваційні цілі, а й загальну стратегію суб'єкта господарювання.

У кожному окремому випадку формування інноваційної стратегії суб'єкта господарювання передбачає вибір та обґрунтування напрямів інноваційної діяльності, обсягу та структури інноваційних проектів, термінів їх виконання та умов передачі замовнику, оцінку стану організаційно-функціональних структур управління нововведеннями. Будь-яка стратегія повинна орієнтуватися на виявлення можливостей диверсифікації результатів інноваційної діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням глобальних викликів.

Процес тактичного управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання сфокусоване на виконанні комплексу оперативних заходів, які безпосередньо пов'язані із практичною реалізацією інноваційної політики суб'єкта господарювання. Тактичне управління інноваційною діяльністю може здійснюватися у таких напрямках: реалізація та комерціалізація реальних інноваційних проєктів; реструктуризація складу фінансових інструментів інноваційної діяльності та ін.

У практиці стратегічного управління інноваціями використовують-

ся різні механізми та методи вибору стратегії, що враховують особливості суб'єкта господарювання. При формуванні інноваційної стратегії суб'єкта господарювання необхідно виділити як її основні елементи такі процеси:

- досягнення конкурентних переваг інноваційного продукту перед аналогічними продуктами, які представлені на ринку;
- забезпечення екологічної безпеки інноваційної діяльності;
- підвищення ефективності використання людського капіталу;
- підвищення якісного рівня науково-дослідної та дослідно-конструкторської інфраструктури суб'єкта господарювання;
- підвищення якісного рівня техніко-технологічного забезпечення операційної діяльності;
- раціоналізація ресурсної бази;
- створення, освоєння та використання нових продуктів та процесів;
- удосконалення організації та управління інноваційною діяльністю;
- удосконалення раніше освоєних продуктів і технологій;
- цифровізація інноваційних процесів;
- розвиток інноваційної інфраструктури та ін.

Глобальні виклики та тенденції розвитку національної економіки визначають як ключову детермінанту розвитку суб'єкта господарювання здатність його до формування конкурентних переваг та масштабування операційної діяльності, досягнути яких без реальних інновацій просто неможливо. Прийняття стратегічних управлінських рішень з приводу доцільності інноваційної політики вимагає ретельного аналітичного обґрунтування, саме тому подальші наукові дослідження мають стосуватися удосконалення методів бюджетування та фінансового моделювання інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, інноваційна політика суб'єкта господарювання повинна відповідати характеру і масштабам його діяльності, бути задокументованою, а також доступною для інноваторів і відповідальних виконавців. Попри те, що інноваційна політика уособлює усталені технології прийняття стратегічних управлінських рішень, її положення мають бути адаптованими до умов зовнішнього інноваційного середовища та систематично коригуватися у відповідь на зміну стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Інноваційна діяльність завжди орієнтована на потенціал і майбутній результат, ймовірність досягнення якого обумовлюється волатильністю бізнес-середови-

ща та поведінкою усіх учасників інноваційного процесу суб'єкта господарювання. Невизначеність результатів інноваційної діяльності виступає джерелом генерації численних загроз, які здатні змінити очікувані результати та спровокувати непередбачувані втрати і збитки в результаті матеріалізації інноваційних ризиків суб'єкта господарювання.

Незалежно від специфіки інноваційної діяльності, у різних суб'єктів господарювання існує ряд управлінських завдань загального порядку, які виконуються в ході реалізації інноваційної політики. Системі стратегічного управління суб'єкта господарювання необхідно сконцентрувати увагу на постановці конкретних цілей щодо збільшення результативності від реалізації інновацій, розробити комплекс заходів щодо інтенсифікації внутрішньогосподарських інноваційних процесів, забезпечити зростання обсягів інвестування у науково-дослідний сегмент, створити ефективні мотиваційні механізми, який забезпечить розвиток людського капіталу та забезпечити розвиток інноваційної інфраструктури суб'єкта господарювання.

#### Список використаної літератури

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. 500 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Том 3 / Редкол. : С. В. Мочерний (від. ред.) та ін. Київ : Вид. Центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
4. Масленников Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.
5. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.
6. Шеремет О. О. Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.
7. Дименко Р. А. Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
8. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за ред.

д.е.н., доц. Волошук Л. О., д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛІУС, 2019. Випуск 4. 524 с.

9. Chandler A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA, 2008. 250 p.

Стаття надійшла 18.10.2022 року

**Y. I. Maslennikov,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

**I. Y. Churkina,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com

## **MANAGEMENT RESEARCH OF THE INNOVATION POLICY AND STRATEGY OF THE BUSINESS ENTITY**

The article examines the theoretical aspects of managerial research on innovation policy and strategy of the business entity. It is substantiated that innovative management is focused on organizational and economic models and methods of managing all stages and types of innovative processes in the subject of economic activity with maximum effectiveness and efficiency. It has been proven that the possibilities of forming a complex innovation management system depend on a significant number of factors. It has been found that determining the need and possibility of managing innovative processes in a business entity allows identifying its real needs, and they can be divided into the needs of the external environment, the needs of the internal environment, and the actual needs of the innovation process as an independent object of management. It is proven that in the conditions of global challenges, the formation of the strategy of the business entity should be aimed at solving the tasks of prospective production and technological development. This type of development is, in fact, a versatile, multifaceted activity that covers almost the entire internal economic environment of the subject. It is substantiated that the innovation strategy is the most important link of the subject's economic strategy and determines its content and direction in many cases. The stages of formation of an innovative strategy of a business entity are determined. A model of formation and implementation of an innovative strategy of a business entity has been developed. It has been proven that the strategic management of innovations of a business entity consists in the timely concentration of efforts on the development and use of promising achievements of scientific and technical development and the timely provision of resources for the dynamics of innovations for the benefit of the achievement of the goals of the business entity and the creation of conditions for its long-term effective activity.

Methodology. The methodological basis of the article is a complex of methods,

which includes methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The scientific basis of the conducted research is the scientific development of Ukrainian and foreign scientists in the field of innovation in the conditions of global challenges.

Results. It is justified that the innovation policy of the business entity should correspond to the nature and scale of its activity, be documented, and also accessible to innovators and responsible performers. Despite the fact that innovation policy embodies established technologies for making strategic management decisions, its provisions must be adapted to the conditions of the external innovation environment and systematically adjusted in response to changes in the strategic goals of the business entity. Innovative activity is always focused on the potential and the future result, the probability of achieving which is determined by the volatility of the business environment and the behavior of all participants in the innovation process of the economic entity. Uncertainty of the results of innovative activity acts as a source of generation of numerous threats that can change the expected results and provoke unforeseen losses and damages as a result of the materialization of innovative risks of the business entity.

Practical importance. Conducted management studies will provide support for the formation of innovative policy and strategy of the business entity.

**Keywords:** management research, innovation, business entity, innovation policy, strategy, national economy, macroeconomic environment.

## References

1. Poberezhets, O. V. (2016). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpryemstva : monohrafiia [Theoretical and methodological and practical principles of research of the performance management system of an industrial enterprise: monograph]. Kherson : Vydavnytstvo : Hrin D.S. [in Ukrainian].
2. Mochernyi, S. V. (eds.) (2002). Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. Tom 3 [Economic Encyclopedia: in three volumes. Volume 3]. Kyiv: Vyd. Tsentru «Akademiia». [in Ukrainian].
3. Melnyk, Yu. M. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady rehuliuвання rozvytku promyslovosti u natsionalnii ekonomitsi : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of regulating the development of industry in the national economy: a monograph]. Kherson : OLDI-PLIU.S. [in Ukrainian].
4. Maslennikov, Ye. I. (2015). Metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia finansovoiu stiikestiu promyslovoho pidpryemstva : monohrafiia [Methodological and practical principles of research of the financial stability management system of an industrial enterprise: monograph]. Odesa : Preskurier. [in Ukrainian].
5. Hryhoriev, H. S. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnogo rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial and economic processes in the context of globalization: a monograph]. Kherson : Oldi-plus. [in Ukrainian].
6. Sheremet, O. O. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady protsesu zabezpechennia te

realizatsii rynkovykh stratehii u kharchovii promyslovosti: monohrafiia [Theoretical and methodological principles of the process of ensuring and implementing market strategies in the food industry: monograph]. Kherson: OLDIPLUS. [in Ukrainian].

7. Dimenko, R. A. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady protsesu derzhavnoho rehuliuвання ta stratehichnoho rozvytku telekomunikatsiinoi industrii : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of the process of state regulation and strategic development of the telecommunications industry: monograph]. Kherson: OLDI-PLUS. [in Ukrainian].
8. Maslennikov, E. I. (2019). Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty : monohrafiia. – Innovative economy: theoretical and practical aspects: monograph. Issue 4. Kherson: OLDI-PLUS. [in Ukrainian].
9. Chandler A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA, 2008. 250 p.



УДК 338.486

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274368

**М. В. Новікова,**

аспірантка,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: novikovamarynav@gmail.com

## **НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

У статті досліджено теоретичні і методологічні аспекти формування напрямів відновлення та розвитку національної економіки за умови впливу глобальних викликів, які найчастіше носять руйнівний характер. З'ясовано, що глобальні кризові явища потребують визначення та реалізації оптимальних заходів з метою відновлення, стабілізації, поетапного зростання та системного розвитку соціально-економічних процесів національної економіки. Обґрунтовано, що дослідження ступеня впливу глобальних змін на національну економіку відкриває перспективи ефективного стратегічного планування з виокремленням пріоритетів поступового розвитку. Процес визначення пріоритетних векторів національної економіки обов'язково віддзеркалюється у всіх сферах та галузях, визначаючи стратегічні напрями, які забезпечать повоєнне відновлення національної економіки, враховуючи потенційні можливості. Представлено стратегічні напрями відновлення національної економіки України з подальшим векторним спрямуванням на розвиток, що забезпечуються покроковим вирішенням складним тактичних та оперативних завдань, які мають властивості налаштуватися до впливу факторного середовища, що може відрізнитись певною непередбачуваністю. Обґрунтовано, що стратегія державного регулювання відновлення та розвитку національної економіки України вважається базовим принципом забезпечення впровадження концептуальних підходів, враховуючи сучасні світові тенденції. Крім того, певний дисбаланс соціально-економічної інфраструктури можливий завдяки впровадженню стратегічних планів та реалізації ефективних оперативних рішень відповідними державними інституціями.

**Ключові слова:** розвиток, відновлення, національна економіка, напрями зростання, глобальні виклики, державне регулювання, ендогенні та екзогенні фактори, потенційні можливості, соціально-економічні процеси, результативність, ефективність

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні глобальні виклики вимагають формулювання оптимальних напрямків відновлення та поступового розвитку національної економіки, що ґрунтується на потенціальних можливостях економічної, фінансової та соціальної системи з врахуванням світового досвіду. Важливим є оцінка факторів

впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на процеси функціонування та розвитку національної економіки, що забезпечує побудову ефективної системи державного регулювання. Неможливість нейтралізації окремих явищ, процесів на стан національної економіки вимагає дослідження зазначених аспектів з метою формулювання векторів її відновлення та розвитку в умовах глобальних викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку національної економіки з урахуванням глобальних змін розглянуті в роботах українських та зарубіжних науковців, а саме: В. Базилевича, З. Бжезінського, О. Білоруса, А. Гальчинського, Д. Лук'яненко, О. Головченко, Ю. Макогона, Ю. Мельника, О. Побережець, А. Неклесса, М. Портера, Р. Робертсона, С. Сіденко, Дж. Сороса, Дж. Стігліца, А. Філіпенко, О. Власюка, Жаліло, О. Ковтуна, М. Крупка, О. Кузьміна, П. Куцика, І. Михасюка, Ю. Павленка, О. Стояна, Б. Шевчика та ін.

Зауважимо, що вчені звертають увагу на певні зміни у функціонуванні національної економіки під впливом глобальних факторів, які характеризуються якістю та ступенем небезпеки в сучасних умовах, які пов'язані не тільки з розвитком, але й з відновленням соціально-економічних систем в Україні, що потребує детального дослідження та теоретичного обґрунтування.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні аспекти формування напрямків відновлення та розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення векторів відновлення та розвитку національної економіки в умовах впливу негативних факторів, особливо під час карантинних обмежень та воєнного стану, потребує детальної оцінки і виокремлення пріоритетних та стратегічних напрямків, що надасть можливість зосередити ресурси країни на проведення відповідних процесів.

Підкреслимо, що моніторинг впливу глобалізаційних процесів повинен враховувати специфіку функціонування мікросегментів національної економіки, що надає можливість відповідним інституціям будувати стратегічну карту відновлення та розвитку, враховуючи світовий досвід з корегуванням на сучасні проблемні явища. Перманентне застосування соціально-економічних, адміністративних методичних прийомів та важелів, а також системні інструменти, які є важливим елемен-

том механізму регулювання процесами розвитку в національній економіці. Використання системного та композиційного аспекту економічних методів регулювання уможливує отримання позитивних результатів за умови використання певних орієнтирів та інструментів, які пришвидшують підготовку та вирішення стратегічних задач з урахуванням впливу зовнішнього факторного середовища.

Глобальні кризові явища потребують визначення та реалізації оптимальних заходів з метою відновлення, стабілізації, поетапного зростання та системного розвитку соціально-економічних процесів національної економіки. Пропозиція та вибір найбільш оптимальних напрямів відновлення після значного руйнування певних суб'єктів господарювання, галузей, територій базуються на вивченні потенціальних можливостей мікро-, мезо- та макrorівня, а також на дослідженні впливу факторів, їх наслідках на систему національної економіки.

Важливою умовою сталого розвитку національної економіки є визначення збалансованої позиції, а також місця у міжнародному середовищі з урахуванням національних пріоритетів та потенційних можливостей держави і суспільства. Дослідження ступеня впливу глобальних змін на національну економіку відкриває перспективи ефективного стратегічного планування з виокремленням пріоритетів поступового розвитку.

З'ясування дефініцій та наближених понять до «глобальних викликів та змін» пов'язано із діагностикою не тільки природи даної категорії, але й можливого прикладного характеру з корегуванням по макроекономічний рівень.

Сучасні умови функціонування національних економік базуються на тісному взаємозв'язку зі світовим господарством, переплітаючи інтереси та ресурси кожної держави, що надає додаткові можливості, але при цьому можуть виникати і суттєві загрози для соціально-економічних процесів країни.

На думку авторів, економічна глобалізація представлена як значний сучасний виклик. Крім того, глобалізація є ключовим чинником та драйвером стрімкого економічного зростання XIX – XX століття, а також суттєвими змінами фінансового, технологічного та соціального характеру. Але при цьому зворотною стороною даного процесу є необхідність побудови потужної системи економічної безпеки, протидія фінансово-торговельним війнам, протистояння нераціональному вико-

ристанню ресурсів із заподіянням шкоди навколишньому середовищу. Важливим є те, що глобальні виклики виокремлюють та загострюють питання екологізації економічних процесів та суспільства, а також рівня раціональності використання ресурсного потенціалу в межах окремих територій [1].

Аналіз досліджень підкреслює, що глобалізаційні процеси характеризуються системними ризиками, що віддзеркалюються соціально-економічними, фінансовими та екологічними індикаторами. Перелік глобальних викликів за останні роки суттєво змінився, на другорядне місце перейшли питання боротьби за місця на певних ринках, на перший вийшли – національна безпека в умовах воєнного стану, важливі соціально-економічні проблеми, розв'язання яких є життєво необхідним для суспільства та країни в цілому. Переосмислення підходів деяких країн до значення глобалізації, яка з одного боку може зруйнувати, але з іншого, має відновлювальний, відтворювальний характер, трансформуючи свідомість особистостей, суспільства, що разом легше і найбільш можливо вирішувати складні питання, які потребують спільних зусиль та об'єднання різних ресурсів у тому числі енергетичних, фінансових, соціальних тощо.

Серед глобальних викликів важливо виділити наслідки пандемії COVID-19, які вимагали спільних дій державних інституцій країн світу та міжнародних організацій для подолання руйнівних наслідків як для суспільства, так й для економічних процесів на міжнародному рівні.

На думку фахівців-аналітиків серед макроекономічних наслідків впливу пандемії на світову економіку можна виділити наступні: інфляцію, яка певним чином знецінює людські заощадження; падіння рівня виробництва, яке призвело до скорочення світового ВВП на 4,36% порівняно з попереднім роком; пропорційне зростання світового рівня безробіття; чітке уповільнення темпів росту світової торгівлі; порушення функціонування транспортної системи та перебої у роботі міжнародних ланцюгів постачання, що призвело до негативних соціально-економічних наслідків у відповідних країнах; акордне збільшення державних видатків на фінансування охорони здоров'я та виробництва медичних виробів у цілому світі. Крім того, суттєвими вважаються наслідки пандемії COVID-19 на макrorівні у вигляді зміни індивідуального способу життя; певна переоцінка схем та потреби закупівель серед споживачів із зростанням попиту на товари першої

необхідності і значним зниженням попиту на товари вищої споживчої цінності; відмічається також зміна фінансової поведінки через введення жорстких карантинних обмежень та закриття бізнесу; негативні очікування змусили споживачів швидко скуповувати велику кількість товарів першої необхідності як в Україні, так і по всьому світу [2].

Зазначимо, що міжнародна співпраця відповідних організацій в боротьбі із даним глобальним викликом надала свої результати: держави отримали певний контроль над процесом розповсюдження хвороби, забезпечили надання належної допомоги населенню, особливо у критичних випадках, впровадили заходи у вигляді вакцинації для зупинення COVID-19 у країнах, які особливо були вражені та постраждали.

Більш руйнівними за всіма характеристиками є війна Росії проти України, наслідки якої ще досі складно порахувати і які зачепили всі сфери життя суспільства та національної економіки. Справді, військові дії, які почались та тривають на території України, мають на локальний, а глобальний характер: вимушена внутрішня та зовнішня міграція населення України, часткова окупація окремих територій, призупинення діяльності суб'єктів господарювання через суттєві руйнування, порушення логістичних ланцюгів, зростання безробіття, зниження активності майже всіх галузей національної економіки. Крім негативних та незворотних наслідків для функціонування національної економіки України, чітко простежуються суттєві глобальні зміни у системному забезпеченні міжнародних продовольчих програм, які опинились під загрозою через блокування українських портів, що були і є основними логістичними артеріями для транспортування зерна та інших продуктів у країни, для яких це питання життя населення.

Підкреслимо, що економічні виклики для України залишаються значними. Скорочення виробництва за окремими найбільш постраждалими галузями, такими як металургія, перевищує 60%. Але при цьому, на думку фахівців, економічно вдалося вистояти, що стало можливим завдяки:

- відповідному збереженню керованості вертикалі влади на чолі з Президентом України (навіть у найбільш тривожні дні російської навали, усі центральні органи влади України працювали та реалізували необхідні рішення);
- системній роботі усієї критичної інфраструктури: від енергетики, транспорту до національної платіжної системи.

- процесу акумулювання значних обсягів зовнішньої фінансової допомоги через залучення партнерів до надання пільгових кредитів і грантів на фінансування державного бюджету, враховуючи значну військову, гуманітарну та іншу необхідну допомогу [3].

Зазначимо, що в таких умовах необхідним для подальшого функціонування національної економіки є визначення стратегічних та тактичних напрямів відновлення країни з перспективою на подальше зростання. Процес визначення пріоритетних векторів національної економіки обов'язково віддзеркалюється у всіх сферах та галузях, визначаючи стратегічні напрями, які забезпечать повоєнне відновлення національної економіки з урахуванням потенційних можливостей, міжнародної співпраці та спрямування зусиль країн-партнерів на реалізацію поставлених цілей, які мають не тільки макрорівневий характер, але й глобалізаційний аспект.

Наявність тісних соціально-економічних зв'язків між певними країнами з одного боку підкреслює можливості зростання та розвитку, але з іншого, виокремлюють загрози, які можуть принести державі негативні наслідки та дестабілізацію економічних й інших процесів, що є недопустимим для національної економіки країни. Розглядаючи питання участі держави у певних системних глобалізаційних процесах іноді виступає пріоритетним напрямком інституційної політики, яка зобов'язана визначати та враховувати сучасні ризики з побудовою системи інструментального забезпечення, спрямованого на зниження негативних наслідків.

Важливо, що серед пріоритетних напрямів відновлення та розвитку національної економіки можливо виділити наступні:

- поступове повернення довоєнного рівня та збільшити обсягу національного доходу за допомогою міжнародного обороту ресурсів;
- трансформація традиційного товарообміну у сучасне співробітництво на основі принципів кооперації, інтеграції та системної диджиталізації;
- перманентне оновлення сегментного функціонування ринкової інфраструктури;
- раціоналізація процесів використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, враховуючи проблеми внутрішньої та зовнішньої міграції населення.

Аналіз досліджень підтверджує, що, сприятливі ресурсні та від-

повідні географічні умови обов'язково враховуються при розробці пріоритетних напрямів відновлення та розвитку національної економіки, а також можливих шляхів їх реалізації. Зауважимо, що серед досягнутих не ресурсних можливостей виділяють технологічні інновації, високий рівень людського потенціалу, логістичні зв'язки між суб'єктами макро- та мезорівня та інші досягнення та здобутки сучасної країни, що є необхідним на сучасному етапі.

Важливо підкреслити, що вибір пріоритетності розвитку національної економіки на основі експорту тільки сировини не забезпечить належний рівень зростання, враховуючи регулярні коливання цін на певні товари, та зменшить рівень можливостей країни потрапити до складу технологічно розвинутих держав, що є недопустимим з точки зору стратегії.

Стратегічні напрями відновлення та розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів представлені на рис. 1.

Представлені стратегічні напрями повоєнного відновлення національної економіки України з подальшим векторним спрямуванням на розвиток забезпечуються покроковим вирішенням складним тактичних та оперативних завдань, які мають властивості налаштовуватися до впливу факторного середовища, що може відрізнитись певною непередбачуваністю та руйнівною силою. Застосування при розробці векторів розвитку країни світового досвіду гарантовано забезпечить успіх та високу результативність, враховуючи національну ідентичність.

Зауважимо, що стратегія державного регулювання відновлення та розвитку національної економіки України вважається базовим принципом забезпечення впровадження концептуальних підходів, враховуючи сучасні світові тенденції. Крім того, певний дисбаланс соціально-економічної інфраструктури можливий завдяки впровадженню стратегічних планів та реалізації ефективних оперативних рішень відповідними державними інституціями.

На думку авторів, для оптимального забезпечення взаємозв'язку планування зі стратегією розвитку необхідним аспектом є системне групування планових індикаторів результатів функціонування, обов'язково враховуючи критеріальні ознаки у тому числі показники результативності. Крім того, сегментна оцінка впливу факторів відповідного середовища на результати діяльності являє собою аналіз рівня індикаторів, який представлений у вигляді функції розподілу значень



**Рис. 1. Концептуальна схема процесу формування ІСУ на основі методології управління проектами**

Джерело: розроблено автором



величини показників. Для формування сегментної оцінки результатів функціонування національної економіки необхідним є розроблення та застосування концептуальної моделі залежності результатів діяльності (економічних, фінансових, соціальних та екологічних) від ендогенних та екзогенних факторів, у тому числі глобального характеру [4].

Аналіз досліджень показує, що процес соціально-економічного розвитку характеризується певною циклічністю та нерівномірними етапами у просторово-часовому сегменті з визначенням кількісних та якісних індикаторів, враховуючи базові принципи стратегічного управління. При цьому важливим є формування вимог до функціонально-організаційного управлінського процесу на інституційному рівні в умовах глобальних змін.

Процес реалізації довгострокової стратегії повинен забезпечити перспективні темпи соціально-економічного відновлення та розвитку, адаптуючись до певних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Моніторинг кожного етапу реалізації стратегії супроводжується не тільки порівнянням отриманих результатів з плановими і прогнозними, але обов'язково вивченням причин, які впливають на часткове коригування індикаторів, особливо, якщо спостерігаються негативні тенденції. При цьому побудова ефективної системи контролю за процесом впровадження стратегії відновлення та розвитку національної економіки потребує чіткого механізму державного регулювання з орієнтацією на ринкові важелі.

Підкреслимо, що забезпечити спектр активних інструментів для активізації рушійних сил важливо для отримання позитивних результатів інституційної політики, враховуючи пропорційні відхилення та ендогенні фактори.

Рациональне використання ресурсів країни може вплинути певним чином на швидкість реалізації стратегічних концепцій, але при цьому вкрай необхідно думати про майбутні соціально-економічні процеси, які неможливі без акцентування на екологічності. Розподіл між галузями реалізації стратегічних цілей забезпечить не тільки ефективність досягнення мети, але й надасть можливість своєчасно реагувати на певні глобальні виклики, які супроводжують країну в останні роки.

Аналіз досліджень підтверджує, що використання всіх видів потенціалу одночасно тільки нашкодить і не змусить запустити процес соціально-економічного відновлення, втрачаючи в першу чергу людський

капітал і перспективи перейти на новий рівень функціонування та розвитку національної економіки.

Зауважимо, що поступове впровадження високотехнологічного виробництва забезпечить швидке зростання макроекономічних показників, що необхідно враховувати під час прогнозування та планування стратегічних напрямів і оперативних кроків з метою інтенсивного розвитку.

Оптимальне використання фінансових, матеріальних ресурсів, а також людського капіталу посилює можливості щодо відновлення та подальшого поступового зростання національної економіки. В межах даного аспекту саме система стратегічного планування та індикативного управління з елементами інституційного регулювання забезпечить отримання ефективних результатів. При цьому система індикаторів, які отримуються за певний період повинна бути пов'язана із показниками ефективності та результативності запланованих проєктів, що надасть можливість здійснювати оперативне корегування з метою підвищення необхідних параметрів розвитку, враховуючи фактори ендегенного та екзогенного середовища.

Підкреслимо, що управління результатами на всіх рівнях суттєво впливає на процедури, які супроводжують процеси відновлення та розвитку національної економіки.

На думку науковців, результати окремих досліджень вказують на те, що імпульсні процеси лежать в основі моделювання багатокомпонентних завдань. Крім того, теоретичний аспект імпульсного процесу полягає у визначенні відповідного індикатора зміни для окремої вершини, яка актуалізує всю систему показників, що забезпечує формування цілісної картини. Практичне значення даного методу полягає в тому, що активізовані вершини і початкові зміни в цих вершинах визначаються суб'єктами управління результатами. Реалізація сучасних технологій управління забезпечується за рахунок формування та використання оптимального інструментарію, який повинен мати властивості адаптації до умов ендегенного та екзогенного середовища. Перелік та багатоаспектність результатів надає можливість виокремити соціальний результат, який пов'язаний з економічним, але при цьому потребує окремого підходу до управління на макро-, мезо- та макрорівні. Зазначимо, що соціальний результат являє собою складний, системний наслідок функціонування суб'єкта, який має суттєве значення для окремої

людини, групи людей та суспільства в цілому та безпосередньо впливає на фінансові та економічні відносини в країні [4].

Аналіз досліджень доказує, що отримання необхідного запланованого рівня результативності стратегії розвитку залежить від координованого інституційного втручання, враховуючи контрольовані диспропорції національної економіки. Зазначимо, що перманентне підвищення ефективності процесів розвитку пов'язане з формуванням системи адаптації джерел зростання з можливістю введення нових сучасних інструментів та технологій управління в умовах глобальних змін та викликів. Оцінка рівня та глибини інституційного регулювання стратегії відновлення та розвитку національної економіки надає можливість отримати в майбутньому реалізацію поставлених цілей в межах встановлених векторів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, процес відновлення та розвитку національної економіки під впливом глобальних змін залежить від стратегічного планування та прогнозування, враховуючи вектори зростання. Визначення найбільш суттєвих факторів впливу, які в першу чергу мають руйнівний характер, є важливим елементом функціонування сучасної системи регулювання соціально-економічних відносин. Проаналізовано найбільш актуальні фактори глобального характеру, які потребують формування ефективної моделі протидії з метою збереження необхідного рівня національної економіки. Встановлено, що глобальні кризові явища потребують визначення та реалізації оптимальних заходів з метою відновлення, стабілізації та покрокового зростання індикаторів розвитку соціально-економічних процесів.

Обґрунтовано, що, сприятливі ресурсні та відповідні географічні умови обов'язково враховуються при розробці пріоритетних напрямів відновлення та розвитку національної економіки, а також можливих шляхів їх реалізації. Зауважимо, що серед досягнутих не ресурсних можливостей виділяють технологічні інновації, високий рівень людського потенціалу, логістичні зв'язки між суб'єктами макро- та мезорівня та інші досягнення та здобутки сучасної країни, що є необхідним на сучасному етапі. Важливо, що серед пріоритетних напрямів відновлення та розвитку національної економіки можливо виділити: поступове повернення довоєнного рівня та збільшити обсягу національного доходу за допомогою міжнародного обороту ресурсів; трансформацію традиційного товарообміну у сучасне співробітництво на основі принципів

кооперації, інтеграції та системної диджиталізації; перманентне оновлення сегментного функціонування ринкової інфраструктури; раціоналізацію процесів використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, враховуючи проблеми внутрішньої та зовнішньої міграції населення. Зазначені напрями потребують системної реалізації в межах національної стратегії з обов'язковим впровадженням ефективного інституційного регулювання.

### Список використаної літератури

1. Щупаківський Р. Сучасні виклики глобалізації та актуальність їх державного регулювання системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97>
2. Федик М.В. Макроекономічні наслідки впливу пандемії COVID-19 на світову економіку. *Економіка та держава*. 2021. №7. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2021/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/9.pdf).
3. Гетманцев Д. Півроку війни: Україна вистояла на економічному фронті. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3560208-pivroku-vijni-ukraina-vistoala-na-ekonomichnomu-fronti.html>
4. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія / О.В. Побережець. Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. 500 с.

Стаття надійшла 19.10.2022 року

**M. V. Novikova.**

PhD student,

Odesa I. I. Mechnykov National University,

24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine

e-mail: [novikovamarynav@gmail.com](mailto:novikovamarynav@gmail.com)

### **DIRECTIONS OF THE RECOVERY AND DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES**

The article examines the theoretical and methodological aspects of the formation of directions for the recovery and development of the national economy under the influence of global challenges, which are often destructive. It was found that global crisis phenomena require the definition and implementation of optimal measures for the purpose of restoration, stabilization, gradual growth and systematic development of socio-economic processes of the national economy. It is substantiated that the study of the degree of influence of global changes on the national economy opens the prospects of effective strategic planning with the

identification of priorities for gradual development. The process of determining the priority vectors of the national economy is necessarily reflected in all spheres and industries, defining strategic directions that will ensure the post-war recovery of the national economy, taking into account potential opportunities. The strategic directions of the restoration of the national economy of Ukraine with further vectorial direction towards development are presented, which are provided by step-by-step solutions to complex tactical and operational tasks, which have the ability to adjust to the influence of the factor environment, which can differ in a certain degree of unpredictability. It is substantiated that the strategy of state regulation of the recovery and development of the national economy of Ukraine is considered the basic principle of ensuring the implementation of conceptual approaches, taking into account modern world trends. In addition, a certain imbalance of the socio-economic infrastructure is possible thanks to the implementation of strategic plans and the implementation of effective operational solutions by the relevant state institutions.

**Keywords:** development, recovery, national economy, directions of growth, global challenges, state regulation, endogenous and exogenous factors, potential opportunities, socio-economic processes, effectiveness.

### References

1. Shchupakivskiy, R. (2021). Modern challenges of globalization and the relevance of their state regulation to the system of ensuring the competitiveness of the national economy. *Economy and Society*, Vol. 34.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97>.
2. Fedyk, M. (2021). Macroeconomic consequences of the impact of the covid-19 pandemic on the global economy, *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 7, pp. 40–46.  
DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.40
3. Hetmantsev, D. (2022). Half a year of war: Ukraine held out on the economic front. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3560208-pivroku-vijni-ukraina-vistoala-na-ekonomichnomu-fronti.html>
4. Poberezhets, O.V. (2016), *Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennyi asystemy upravlinnya rezultatamy diyalnosti promyslovoho pidpriemstva* [Theoretical-methodological and practical principles of the research of the system of management of the results of the activity of the industrial enterprise], Hrin D.S., Kherson, Ukraine.

УДК 338.43:658.7

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274369

**О. П. Радченко**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: gar\_1@ukr.net

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА РИНКАХ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У даній статті досліджуються основні тенденції створення та розвитку логістичної концепції в нормальних умовах та в умовах військових дій на території України, де зокрема було проведено аналіз та за його результатами виокремлено основні елементи функціонування логістичних систем для забезпечення конкурентних переваг суб'єктів аграрної сфери на ринку продовольства. Підкреслено провідну роль ланцюга поставок аграрної продукції у логістиці та розглянуто сценарії його розвитку за умови впливу зовнішніх чинників. Водночас виокремлено основні аспекти відновлення ланцюгів постачання з урахуванням широкомасштабних військових дій на території України в таких ланках, як прозорість у ланцюгу постачання, наявність запасів, реалістичний попит кінцевого споживача тощо. Крім того, доведено, що логістика є одним із ключових елементів розвитку економіки держави загалом і аграрної галузі зокрема. Визначено та доведено, що перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні безпосередньо залежать від стану економіки країни в цілому. В процесі написання статті було запропоновано власне бачення функціонування та особливості управління логістичними ланцюгами в умовах невизначеності та впливу негативних тенденцій. До таких тенденцій можна віднести: зменшення обсягів експорту та імпорту, через блокаду портів; зміну структури та напрямів логістичних потоків; суттєве збільшення ризиків та непередбачених загроз постачання товарів. Надано власне визначення та охарактеризовано умови функціонування логістичних ланцюгів аграрних підприємств в умовах повномасштабної війни.

**Ключові слова:** логістика, логістичні ланцюги, логістична система, аграрний сектор, продовольча безпека

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Як відомо, розвиток національної економіки країни залежить від багатьох факторів, ключовим з яких є створення та втілення такої економічної системи, яка буде сповна спроможна забезпечити стійку життєдіяльність суб'єкта підприємницької діяльності в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів. Гармонійний та збалансований розвиток економіки має ґрунтуватися на

формуванні базису структурних змін у майбутньому з урахуванням світового досвіду та спиратися на власний виробничий, транспортний та логістичний потенціал.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню логістичних систем в економічній діяльності аграрного сектору присвячено багато праць відомих вітчизняних і закордонних науковців, серед яких окремо можна виділити: В. Андрійчука, В. Колодійчука, Г. Калетніка, А. Мазура, М. Маліка, Ю. Нестерчука, Н. Маргіта, В. Чеклова, Н. Мащака, І. Смирнова, Х. Брдулака, С. Тутова та багато інших фахівців у галузі логістики. На сьогоднішній день, напрацювання науковців та провідних спеціалістів в системі логістики, звіти міжнародних і національних організацій, що відображають реальний стан розвитку логістичних систем і вплив на них різних видів економічної діяльності досліджуються та публікуються у достатній кількості, але разом з тим неповністю висвітленими залишаються питання ланцюгів постачання в аграрному секторі в умовах зовнішніх викликів, а також підходів до управління ними на основі соціально-економічних принципів.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні та практичні аспекти розвитку логістичних систем в Україні та визначити вплив на них різноманітних чинників, а також розглянути роль логістики в системі глобальних соціально-економічних відносин.

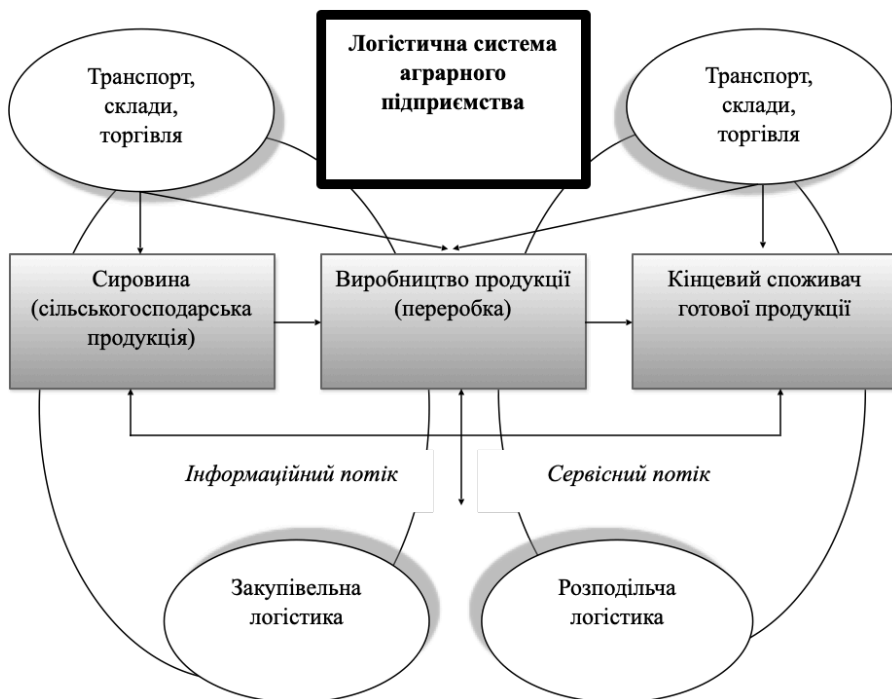
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація, як процес, сприяє виявленню цілком нових закономірностей у розвитку світової економіки під впливом трансформації та інтенсифікації її діяльності, де переміщення товарів є ключовою складовою цього процесу. Очевидним є той факт, що логістична діяльність має досить складний, багатогранний і диференційований зміст, але при цьому є незамінним механізмом у процесі ефективного управління сучасними виробничо-збутовими системами.

В наш час, глобальні виклики висувають нові вимоги щодо врахування сучасних ризиків, де пріоритетним є поглиблене інтегрування в сучасне цифрове комунікаційне середовище, адаптація до вже сформованої системи комерційних підприємств, що входять у логістичний ланцюг, розробка та застосування способів оптимізації логістичних операцій та різних рівнях та за різних обставин, враховуючи сучасні реалії.

Сьогодні процес раціонального та насамперед ефективного управління матеріальними потоками виходить на провідне місце стратегії

корпоративного, колективного управління, як у потужних підприємств, так і в діяльності малих підприємств, що особливо актуально в умовах глобалізації світової економіки, що в першу чергу спостерігається у міжнародній спеціалізації праці, становленні транснаціональних корпорацій тощо. Всі ці процеси є обов'язковою вимогою сучасного етапу щодо розвитку світової економіки.

Саме поняття логістики, в широкому сенсі, можна трактувати по різному. Можемо констатувати, що численність трактувань логістики у літературних джерелах свідчить лише про важливість даної діяльності, що підтверджує значний інтерес до цього виду діяльності в наукових колах та в практичному використанні її інструментарію (рис. 1).



**Рис. 1. Структурно-функціональні взаємозв'язки у логістичній системі в умовах глобалізації**

Джерело: розроблено автором



Схема структурно-функціональних взаємозв'язків у логістичній системі дає нам змогу оцінити у межах системного підходу особливе місце, яке займає структурно-функціональний підхід, що безпосередньо передбачає виділення в системних об'єктах структурних елементів (підсистем) і визначенні їхньої ролі (функції) у системі в цілому.

Як відомо, формування синергетичного ефекту логістичної системи є результатом виконання цільової функції кожним її елементом, які перебуваючи у частковому (логістичний канал) чи лінійному (логістичний ланцюг) впорядкуванні, на основі системних властивостей і законів, переміщують матеріальний потік (сировина або готова продукція) від місця його виникнення (виробництва) до місць споживання (кінцевого споживача готової продукції), найоптимальнішим та найраціональнішим способом (мінімальні витрати, максимальне збереження якості продукції) (рис. 2).

Очевидно, що акцентуючи нашу увагу на науково-практичному напрямку взаємовідносин між елементами ринку, ми звертаємо увагу на багатогранність логістичної діяльності. В одних сферах (галузях) теорії передувала практика і теоретичний інструментарій базувався на адаптивному матеріалі. В інших – навпаки, теоретичні дослідження ставали базисом для практичних дій. Щодо аграрної сфери, то ми можемо визначити перший варіант розвитку логістики, але при цьому зазначаючи про значне відставання як теоретичного базису, так і практичних навичок, і саме ці прогалини необхідно вирішити у нинішніх умовах, і як найшвидше.

Розглядаючи аграрний сектор як сукупність взаємопов'язаних елементів, ми оперуємо у першу чергу потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними). А тому, можемо припустити, що матеріальний потік є основою логістичного управління, який виникає в місцях видобування, вирощування, виробництва аграрної сировини (первинне джерело сировини) і закінчується споживанням готової продукції кінцевим споживачем. Тобто даний потік видозмінюється на своєму шляху проходячи через сфери закупівлі, виробництва, розподілу і доставляється кінцевому споживачу у формі товарної продукції з відповідними споживчими параметрами, які будуть задовольняти його. У нашому баченні цього процесу акцент робиться на функціональному дослідженні цього шляху, тобто сукупність операцій складає функцію, досліджуючи яку ми можемо визначити її корисність (або не

корисність), вартість, отримати аналітичний матеріал для визначення резервів та шляхів їх раціонального використання. Однак матеріальний потік без інформаційного і фінансового забезпечення рухатись не буде, а тому інформаційний потік, яких на один цикл переміщення матеріального потоку є однозначно більше, ми відносимо до забезпечувального.



**Рис. 2. Структурно-логічна схема побудови логістичної системи в аграрному секторі національної економіки**

Джерело: розроблено автором

Зміст цього потоку може включати інформацію про замовлення (ви-

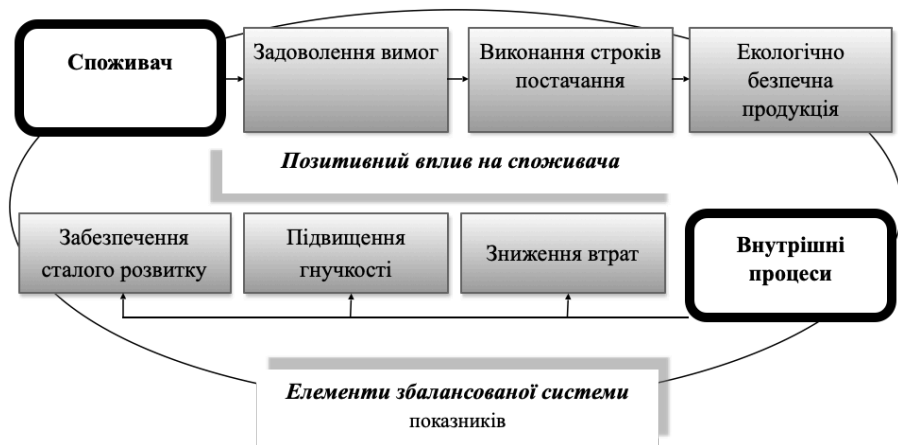
переджувальний інформаційний потік у зустрічному напрямку), попереднє повідомлення про майбутнє прибуття вантажу (випереджувальний інформаційний потік у прямому напрямку), а також інформація про результати приймання вантажу, кількісні та якісні параметри матеріального потоку тощо. Взаємозв'язки між сферами аграрного сектору базуються на фінансовій зацікавленості кожного елемента і без процесу відтворення втрачається економічний сенс існування аграрного підприємства, а отже стимулом реалізації логістичних функцій є фінансовий потік, який поряд із інформаційним ми відносимо до забезпечувального [3].

Як правило, базисом функціонування логістичної системи у аграрному секторі є попит і пропозиція на його сировину або готові товари. І тому саме платоспроможний попит споживачів є мотиваційною складовою для організації безперебійного виробництва і переробки аграрної продукції. Для здійснення процесу розширеного відтворення виробництва формується певна система із зацікавлених елементів, що консолідують свої зусилля у напрямку забезпечення максимально можливого кінцевого результату.

З іншої сторони знаходиться споживач, який прагне отримати продукцію максимальної якості при мінімальних витратах (за мінімальною ціною). Тобто саме критерій «ціна – якість» є ключовою мотиваційною складовою у процесі прийняття рішення про купівлю продукції. А тому досягнення певного компромісу, що має прояв у ціні рівноваги, дозволяє створити та втілити умови для функціонування відповідного ринку, «в нашому випадку ринку аграрної продукції». При цьому слід зауважити, що аграрний сектор економіки має свої специфічні властивості, а саме: попит на продукцію аграрної сфери є нееластичний, що дозволяє точно прогнозувати споживання, але при цьому спостерігається значний регуляторний вплив держави у питаннях ціноутворення та регулювання операції зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3).

Безперечно, що євроінтеграційні прагнення України зокрема та глобалізація світової економіки загалом надали можливість створення базису для нарощення та гармонізації потужностей логістичної системи як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрному ринку. Але реалії сьогодення, на жаль, не дають нам реалізувати цей потенціал повною мірою. Інтеграція у світові логістичні системи гальмується нашим ворогом, через військові дії на території України, блокаду морських та

річкових портів, часткове пошкодження або повне знищення соціальних та виробничих інфраструктурних об'єктів, погіршення якості транспортних комунікацій (перевантаження напрямів та інші технічні проблеми), створення штучної енергетичної кризи тощо.



**Рис. 3. Структурно-логічна схема побудови логістичної системи в аграрному секторі національної економіки**

Джерело: розроблено автором

Повномасштабне вторгнення з наступними військовими діями на території України корінним чином змінило соціально-економічну ситуацію та призвело небаченої кризи в країні. Бізнесове середовище опинилося в непростому становищі, що надало розуміння негайного переходу суб'єктів підприємницької діяльності в екстрений режим роботи (економії та максимально раціонального використання ресурсів). Можна з впевненістю зазначити, що таких втрат сфера бізнесу України не зазнавала ще ніколи, за всю новітню історію існування держави. Війна в Україні призвела до значного скорочення виробництва. Очікуваний спад ВВП, за оцінками фахівців, перевищить щонайменше 30 %. Крім того, очікується більш ніж на третину скорочення промислового виробництва, причому в деяких секторах (наприклад, у металургії), скорочення сягає 70 %, що зумовлено як фактичною втратою частини виробничого потенціалу, так і, що важливо для нас руйнуванням логістичних ланцюгів.

Через бойові дії скоротилося виробництво аграрної продукції (втра-

та територій, скорочення експортних можливостей тощо). Крім перелічених проблем український агробізнес переслідують і інші проблеми, серед яких: запровадження Національним банком інструментів валютного регулювання (фіксації валютного курсу), що значно обмежило грошові надходження виробникам аграрної продукції; через знищення соціальної інфраструктури ворогом агробізнес має перебої з використанням електроенергії, які порушують технологічні виробничі процеси; підвищення собівартості продукції через інфляційні процеси (зростання цін та паливо-мастильні матеріали, добрива, запчастини тощо); проблеми з відшкодуванням ПДВ; проблеми з експортом аграрної продукції через логістику [3].

Очевидно, що питання якнайшвидшого відновлення системи логістики є другим, після проблеми безпосередньо військових дій на території України. Війна та блокада портів, призвела до повної відсутності морських та частково річкових перевезень, які поставляли за мирного часу, за даними фахівців близько 65% всього експорту продукції, а стосовно аграрної продукції (зерно та соняшник) ця цифра сягала 95 %. У маркетинговому році 2022/2023 Україні потрібно експортувати понад 70 млн тонн аграрної продукції, в той час, як пропускна спроможність альтернативних логістичних шляхів поки ледь досягла рівня 3 млн тонн на місяць [1].

Аналітичні дослідження та прогнозні оцінки окремих фахівців дають підстави стверджувати, що вартість логістики у гривневому еквіваленті має зрости щонайменше у 2-3 рази за рік, і це в кращому випадку, тобто вартість логістики становитиме близько 80 % від ціни зерна, роблячи його виробництво для українських аграріїв у окремих регіонах абсолютно нерентабельним. Разом із перевалкою зерна та вартістю логістики за межами України, логістичний компонент в ціні зернових може досягати до 180-200 доларів на одну тонну (порівняно з 30-40 доларами до початку війни). Загалом, на вартість доставки вплинули такі фактори як: збільшення відстані доставки через порушення традиційних маршрутів; дефіцит транспорту (до прикладу перевезення залізницею не використовується на повну потужність через обмежену пропускну здатність залізничних прикордонних переходів та різну ширину колій в Україні та країнах ЄС.); обмеження або значні ліміти на паливо (критичне здороження палива); небезпечність перевезення територією України через військові дії; зруйнована повністю або частково пош-

коджена логістична інфраструктура (складські приміщення, транспорт) тощо [1].

Таким чином, невтішний прогноз є в тому, що за гіршого сценарію багато аграрних виробників сільськогосподарської продукції змушені будуть працювати в кращому випадку собі «в нуль». Якщо ситуація з доступністю логістики не покращиться найближчим часом, під загрозою опиниться не лише український аграрний сектор, а й макроекономічна стабільність всієї країни, а також глобальна продовольча безпека в цілому.

Але необхідно відзначити і позитивні зрушення. Останнім часом, поступово відбувається переорієнтація зовнішньої торгівлі на європейські ринки та нові логістичні маршрути, що суттєво пом'якшує обмеження, які наклало блокування російським агресором морських портів України. Цьому сприяли рішення ЄС та низки інших важливих торговельних партнерів щодо лібералізації доступу українських товарів на європейські ринки. Були прийняті вкрай важливі рішення щодо поліпшення транспортування українських товарів через країни ЄС тощо.

Майбутнє українського експорту аграрної продукції на пряму залежить від розблокування портів та відновлення морських та річкових перевезень. Але поки цього не сталося, необхідно забезпечити на повну потужність альтернативні маршрути перевезень. Разом з тим, для збереження конкурентоздатності українських виробників аграрної продукції на, важливим є розв'язання проблем, пов'язаних із внутрішнім залізничним транспортом та сполученням загалом. З цього приводу пропонується наступний алгоритм дій, який має передбачати: докорінна зміна системи нарахування тарифів на послуги перевезення (збалансування коефіцієнтів на тарифи різних класів); вдосконалення системи та запровадження механізмів стратегічного планування перевезень залізничним сполученням; максимально можливе зниження вартості за користування вантажними вагонами, призначених для перевезення стратегічної аграрної продукції, що може бути досягнуто за рахунок впровадження цінової стелі на аукціонах, державні дотації тощо; з метою уникнення проблеми дефіциту залізничних вагонів необхідно запровадити систему моніторингу попиту тощо.

**Висновки та пропозиції.** Провівши дослідження ринку логістичних послуг можна зробити висновок, що ситуація вкрай складна. На перших місяцях війни логістична система була практично паралізована,

але попри складнощі, вона поступово починає оговтуватися, шукаючи нові шляхи виходу з того положення в якому вона опинилася. Завдяки запровадженню дієвих механізмів, новітніх підходів у логістичній діяльності, креативних, нестандартних рішень, активному використанні інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, логістична система має адаптуватися на зміни ринку та забезпечити ефективну діяльність під час воєнного стану.

### Список використаної літератури

1. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021-2022. Вип. 8. 2022. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/>(дата звернення: 24.05.2022).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. (звернення 18.05.2022).
3. Тюріна Н. М. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Т. 1. С. 161-169.

Стаття надійшла 03.11.2023 року

#### **O. P. Radchenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: rap\_1@ukr.net

### **PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF THE FUNCTIONING OF NATIONAL LOGISTICS SYSTEMS ON AGRICULTURAL PRODUCT MARKETS**

This article examines the main trends in the creation and development of the logistics concept in normal conditions and in the conditions of military operations on the territory of Ukraine, where, in particular, an analysis was carried out and, based on its results, the main elements of the functioning of logistics systems to ensure the competitive advantages of agricultural entities in the food market were identified. The leading role of the supply chain of agricultural products in logistics is emphasized and the scenarios of its development under the influence of external factors are considered. At the same time, the main aspects of the restoration of supply chains, taking into account large-scale military operations on the territory of Ukraine, are highlighted in such areas as transparency in the supply chain, availability of stocks, realistic demand of the end consumer, etc. In addition, it has been proven that logistics is one of the key elements of the development of the state's economy in general and the agricultural industry in particular. It has been determined and

proven that the prospects for the development of the logistics services market in Ukraine directly depend on the state of the country's economy as a whole. In the process of writing the article, one's own vision of the functioning and peculiarities of logistics chain management in conditions of uncertainty and the influence of negative trends was proposed. These trends include: a decrease in export and import volumes due to the blockade of ports; changing the structure of logistics flow directions; a significant increase in risks and unforeseen threats to the supply of goods. The proper definition and conditions of functioning of logistics chains of agrarian enterprises in conditions of full-scale war are given.

**Keywords:** logistics, logistics chains, logistics system, agricultural sector, food safety

### References

1. Agribusiness of Ukraine during the war. Infographic guide [Agribusiness of Ukraine during the war. Infographic guide]. (2022). Vol. 8, URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/> [In Ukrainian].
2. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. (2019). Retrieved from : <http://ukrstat.gov.ua>. [In Ukrainian].
3. Tiurina, N. M. (2018). Upravlinnia lohistychnymy protsesamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Management of logistic processes at industrial enterprises]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences, 5, Vol. 1, Pp. 161-169. [In Ukrainian].



УДК 339.138:57.012.2:615.1

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274370

**Ю. В. Робул,**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: yrobul@onu.edu.ua

**О. В. Садченко,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
професор, prof. dr hab.  
Вища економіко-гуманітарна школа,  
вул. В. Сікорського, 4, м. Бельсько-Бяла, 43-300, Польща  
e-mail: esadchenko@onu.edu.ua

**К. О. Литвиненко,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: katernalytvynenko@gmail.com

## **ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА НА МАКРОРІВНІ: СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ**

Стаття присвячена визначенню теоретико-методологічних засад маркетингових систем фармацевтичного ринку на макrorівні. Розмір та суспільне значення цього ринку зумовлюють потребу забезпечення належного функціонування у ринкових умовах, проте системні чинники впливу на маркетингову політику учасників цього ринку залишаються маловивченими. Це визначає актуальність дослідження. На основі систематизації та узагальнення специфічних особливостей ринку із застосуванням апарату та підходів макромаркетингу визначена загальна структура маркетингової системи на основі виділення різних механізмів реалізації споживчої цінності. Запропоновано виділяти дві підсистеми: рецептурних та безрецептурних препаратів. Ефективне функціонування системи в цілому має забезпечуватися поєднанням механізмів кооперації у першій підсистемі та конкуренції у другій на основі специфічних особливостей фармацевтичного ринку. Визначені ключові аспекти макромаркетингу фармацевтичного ринку для забезпечення маркетингового управління ринковою системою на макrorівні.

**Ключові слова:** маркетинг, макромаркетинг, фармацевтичний ринок, ринкова

система, структура

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зазвичай маркетинг розглядається як одна з функцій управління організацією, метою якого є налагодження та підтримання ринкових обмінів через виявлення, передбачення та задоволення споживчих потреб на рівні, що перевищує запропонований конкурентами з метою одержання вигоди. Умови функціонування ринку визначаються чинниками макро- та мікросередовища, дослідження яких є обов'язковою складовою маркетингової політики. Вплив чинників макросередовища на маркетингову політику традиційно розглядається як односпрямований. Проте, накопичений досвід споживання впливає на умови та вимоги щодо подальшого споживання. Відтак, маркетингова політика, зі свого боку, також здатна змінити умови макросередовища. Цей ефект посилюється в міру збільшення кількості організації, які використовують маркетинг у своїй діяльності. Отже, на рівні макроекономічної системи доречно вести мову про існування колективних ефектів, викликаних реалізацією маркетингових програм учасниками ринку. Іншими словами, ринок, на якому активно застосовуються маркетингові інструменти відрізняється від ринку, де маркетинг не застосовується. Аналогічно, панівна концепція маркетингової політики, прийнята значною частиною, або більшістю учасників ринку видозмінює його, що згодом призводить до зміни у маркетингові політиці учасників ринку. У зв'язку з цим набуває важливості дослідження ринку як багаторівневої мережевої структури, яка з'єднана за допомогою процесів реалізації маркетингових програм, дослідження колективних ефектів множинної взаємодії учасників ринку, їхніх передумов та результатів. Така багаторівнева мережева структура одержала назву маркетингова система, дослідження цієї системи становить предмет макромаркетингу. В умовах ринкової економіки саме маркетингова система є механізмом забезпечення споживчих потреб, що існують у суспільстві оскільки вона формує асортимент необхідних товарів та послуг. Через це маркетингова система часто визначається як суспільне благо. Науковий та практичний інтерес становить визначення способів формування та управління маркетинговими системами, що потребує дослідження їхньої структури, чинників впливу, можливостей для узгодження інтересів їхніх учасників та кооперації між ними з метою створення і постачання споживчої цінності на ринок. Маркетинго-

ва система може існувати як на рівні економіки в цілому, так і на рівні окремих галузей чи галузевого ринку. Системний характер функціонування ринку зумовлює потребу дослідження явищ, що виникають внаслідок множинної взаємодії учасників ринку, у тому числі при реалізації ними їхніх маркетингових програм. Разом з тим макромаркетинг загалом залишається мало дослідженим явищем, як у межах економічної системи в цілому, так і на галузевому рівні.

Аналіз окремого галузевого ринку дозволяє визначити специфічні особливості структури та функціонування маркетингової системи, поглибивши розуміння специфічних особливостей маркетингової політики, що дає змогу організаціям-учасникам поліпшити маркетингові програми та підвищити їхню економічну ефективність через покращення організаційно економічних механізмів управління. Це робить дослідження структури, особливостей функціонування маркетингових систем на фармацевтичному ринку актуальним та важливим

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження структури та особливостей фармацевтичного ринку активно провадяться на глобальному та національному рівні. Серед досліджень останніх років можна виділити такі напрями: 1) впровадження цифрових технологій у маркетинг фармацевтичних компаній; 2) механізми налагодження етичної маркетингової взаємодії між виробниками, лікарями, фармацевтами та пацієнтами; 3) чинники впливу на формування стратегії фармацевтичних підприємств; 4) вплив чинників середовища на розробку та реалізацію маркетингових програм. Проблематика маркетингу та маркетингового управління у фармацевції в Україні останніми роками знайшла відображення у роботах Н. Алекперової, А. Вітюк, О. Гарматюк, Н. Карпенко, І. Смолинець та інших. Водночас залишається актуальним висновок про те, що «вивчення окремих компонентів фармацевтичного маркетингу залишається фрагментарним» [1].

Умови та чинники функціонування маркетингових систем у фармацевції залишаються малодослідженими, без чого видається складним прогнозування та управління розвитком фармацевтичного маркетингу, забезпечення його сталості. Це обумовлює потребу у визначенні специфічних рис та особливостей маркетингових систем, які функціонують на фармацевтичному ринку.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є визначення теоретико-методологічних підвалів та особливостей функціонування маркетинго-

вої системи фармацевтичного ринку на макрорівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метою макромаркетингу є з'ясування того, як повинен бути реалізований загальний маркетинговий процес в інтересах суспільства [2] й спрямований на вивчення (1) маркетингових систем, (2) впливу процесів та результатів функціонування маркетингових систем на суспільство та його підсистеми, та (3) впливу суспільства та його підсистем на розвиток маркетингових систем [3]. Дослідження маркетингових систем передбачає вивчення меж та структури систем, включно з рівнями ієрархії та відносинами між ними всередині та у зв'язку з іншими суспільними системами та підсистемами. Перша складова передбачає дослідження специфічної інституційної структури системи, відносин впливу у ланцюгу створення та постачання цінності, процеси появи та розвитку маркетингових систем, їхнього розширення [4]. Друга складова стосується механізмів узгодження суспільного добробуту з інтересами учасників системи, забезпечення внеску у соціальний та економічний розвиток. У такому контексті маркетинг може розглядатися як інструмент забезпечення сталості розвитку суспільства в цілому через забезпечення відповідального споживання та створення передумов для заощадливого використання ресурсів [5,6]. Третя складова передбачає вивчення впливу суспільних систем та відносин на розвиток та функціонування ринку та практики створення та донесення цінності. Вона є дотичною до правового та суспільного регулювання маркетингу, визначення механізмів впливу та наслідків для маркетингової системи державної політики, соціальних та культурних норм, моделей поведінки, зміни технологічних умов. Дослідження маркетингової системи на макрорівні передбачає аналіз маркетингового процесу в усій його повноті та сукупності механізмів взаємодії усіх інститутів, які його реалізують, соціального контексту, ролі у національній економіці та його застосування як щодо комерційної діяльності, так і щодо реалізації неекономічних товарів [7].

Фармацевтичний ринок є важливим об'єктом досліджень у маркетингу через свій розмір, виняткове значення для суспільного добробуту та пов'язаний із цим внесок у соціально-економічний розвиток. Дослідження фармацевтичного маркетингу як макросистеми потребує визначення його специфічних ознак, а також, за потреби, і відповідно до виявлених специфічних ознак — розвиток специфічних бачення,

підходів та інструментів, необхідних для якомога повнішого врахування цих ознак з метою планомірного та ефективного розвитку маркетингової системи.

Обсяг глобального фармацевтичного ринку наприкінці 2021 року оцінювався у 1,4 трлн дол. США [8]; українського — у близько 5 млрд дол. США. Частка фармацевтичних товарів у роздрібному товарообігу становить близько 9% (2017)[9].

Функціонування фармацевтичного ринку має свої специфічні особливості, зумовлені низкою чинників, а саме: 1) потреба в ліках, безпосередньо пов'язана зі здоров'ям та життям людини, відповідно попит на них більше залежить від первинних потреб та об'єктивних умов, ніж на багатьох інших ринках; 2) забезпечення фармацевтичними товарами має велике соціальне значення, що позначається на формуванні пропозицій та попиту й, зокрема, визначає необхідність поєднання ринкових засад з принципами соціальної справедливості, відповідальності, врахуванням інтересів дотичних спільнот та суспільства у цілому; 3) свідомий вибір фармацевтичного продукту потребує розуміння його терапевтичних властивостей, що вимагає фахових знань, через що попит споживачів перебуває під значним впливом лікарів та фармацевтів; 4) висока інтенсивність конкуренції та значний вплив глобалізації; 5) висока потреба у інноваціях та зумовлена нею висока важливість науково-дослідних робіт, розмір витрат на які постійно зростає. Споживча цінність здебільшого є похідною від специфічних знань та умінь виробників, посередників та груп впливу, а не результатом оптимізації витрат та надлишком операційних ресурсів.

З огляду на ці особливості фармацевтичний ринок характеризується значно більшою у порівнянні з багатьма іншими кількістю обов'язкових норм та правил, що стосуються створення, збереження та реалізації товарів, взаємодії між учасниками ринку, тому числі — з кінцевими споживачами, щільним контролем з боку державних органів та високою увагою з боку інститутів громадянського суспільства. Відповідно, планування та розвиток маркетингової системи фармацевтичного маркетингу повинен відбуватися з використанням технологій маркетингового управління ринком екологічно чистих товарів [6], високий рівень інноваційності продукції має передбачати активне застосування сучасних цифрових технологій у виробництві фармацевтичних товарів та обслуговуванні потреб ринку [10], маркетинг соціальної відповідальності, як

частина холістичної моделі управління маркетингом для формування позитивного сприйняття учасників фармацевтичного ринку у суспільстві набуває особливої важливості [11].

У маркетинговій системі фармацевтичного ринку можна виділити декілька процесів, які визначають її специфіку: 1) дослідження та розробки, здійснювані як дотичними дослідницькими організаціями, так і виробниками самостійно, причому у значних об'ємах; 2) координація з системою охорони здоров'я, що призводить до сильного впливу чинників, умов та процесів останньої, зокрема процесів лікування, догляду, підготовки фахівців (лікарів та фармацевтів), фінансування на фармацевтичний ринок; 3) щільний контроль з боку держави багатьох видів діяльності у галузі; 4) реалізація продукції тільки через спеціалізованих торгових агентів. Привертає до себе увагу відмінність у використовуваних механізмах ринкових обмінів стосовно різних груп продуктів. У той час, як для рецептурних препаратів споживчий вибір фактично визначається лікарем, зводячи до мінімуму можливість самостійного ухвалення та реалізації купівельного рішення покупцем безрецептурні препарати загалом реалізується в умовах, близьких до функціонування FMCG ринку. У першому випадку запорукою конкурентоспроможності фармацевтичного продукту на ринку є наявність особливих властивостей, поінформованість та позитивне ставлення до нього з боку лікарів та об'єктивний характер споживчої потреби. Реалізація маркетингової програми тут більше покладається на використання інструментів, притаманних діловим ринкам: фахова презентація, обговорення та особистий продаж фактичним «покупцям» — лікарям, мотивація яких є фаховою, а не комерційною. У другому випадку спостерігається набагато більший рівень самостійності кінцевого споживача в ухваленні купівельного рішення, лікар перетворюється з особи, що визначає купівельне рішення на одного з порадників, який не завжди має вирішальний голос, на ринку може спостерігатися інтенсивна конкуренція як між виробниками, так і між посередниками, особливо — роздрібними торговцями (аптеками), фармацевтичні продукти є, або сприймаються як не диференційовані, відповідно конкуренція набуває вигляду цінового змагання.

У системі спостерігається високий рівень трансакційних витрат, що у поєднанні з дозвільним характером роботи багатьох учасників створює передумови для високого рівня концентрації ринку та виникнення

олігополії серед виробників та у гуртовій ланці, в той самий час – інтенсивної конкуренції у роздрібній ланці на ринку безрецептурних препаратів. Системі також притаманний високий рівень обізнаності учасників щодо обсягу та структури, нижчий ризик ухвалення хибного рішення стосовно окремих елементів маркетингової програми; значний вплив професійної культури медичних та фармацевтичних працівників на ухвалення рішень, у тому числі ринкових; вагома значущість забезпечення позитивного соціального ефекту.

Визначені вище особливості функціонування фармацевтичного ринку роблять доцільним розглядати його як систему, що на макрорівні складається з двох щільно пов'язаних та взаємозалежних підсистем: рецептурних та безрецептурних препаратів. Результативність функціонування першої підсистеми значною мірою визначається здатністю її учасників налагоджувати кооперацію між собою, проводити наукові дослідження, одержувати цільове фінансування, щільно взаємодіяти з медичною системою як джерелом запитів на продукти, знань та системою збуту. Результативність функціонування другої підсистеми визначається здатністю її учасників перемагати у конкурентному змаганні на ринку кінцевого споживача, спроможністю досягати кращих комерційних результатів.

Як було зазначено вище, маркетингова система в умовах ринкової економіки фактично виконує функцію системи матеріального постачання суспільства в цілому. Множина маркетингових програм окремих учасників призводить до формування асортименту товарів та послуг, доступних на ринку. Що більшою є можливість вибору конкретного продукту для задоволення специфічних потреб споживачів, то більш розвиненим є ринок. З огляду на це результативність функціонування першої підсистеми залежить від здатності виробляти та впроваджувати продуктивні та виробничі інновації, швидкості та розміру цього процесу, координації між інноваційним та маркетинговим управлінням. Результативність функціонування другої підсистеми можна визначати розміром асортименту фармацевтичних товарів, доступних для кінцевого споживача, товарообігом у грошовому та натуральному виразі, що залежатиме від успішності маркетингових програм окремих учасників, які, своєю чергою, визначатимуться рівнем фахової підготовки маркетингових працівників на фармацевтичному ринку.

При такій структурі ефективність функціонування маркетингової

системи фармацевтичного ринку в цілому залежить від узгодженості роботи цих двох підсистем, та від ефективності кожної з них, яка має спиратися на досягнення економічної ефективності в межах того соціального ефекту – необхідного рівня забезпеченості фармацевтичною продукцією у суспільстві, який має бути досягнутий. Досягнення зазначеного соціального ефекту повинно забезпечуватися координаційними ринковими механізмами на рівні економіки в цілому – інструментами макромаркетингу на фармацевтичному ринку.

Предметом макромаркетингу, як сказано вище, є дослідження умов виникнення та функціонування ринкових систем. Реалізація макромаркетингу передбачає визначення специфічних аспектів управління маркетинговою системою. У табл. 1 проведено порівняння основних аспектів маркетингу на мікро- та макрорівні відповідно до виділених особливостей маркетингової системи фармацевтичного ринку.

Таблиця 1

### Порівняння основних аспектів маркетингу на макро- та мікрорівні на фармацевтичному ринку

	Маркетинг на мікрорівні	Макромаркетинг
<b>Сфера застосування</b>	Управління організацією: планування, аналіз, реалізація, контроль ринкової діяльності	Визначення політики, формування програм виробництва та споживання лікарських засобів та дотичних до цього
<b>Об'єкт</b>	Обмін цінностями, умови та передумови реалізації обмінів	Мережа співзалежних учасників, інститутів та потоків інформації, цінності, володіння, товарів, грошей
<b>Предмет</b>	Споживча цінність, її створення та донесення	1) Функціональні механізми, які сприяють розширенню обмінів 2) Взаємозв'язок між процесом створення цінності та моделями придбання та способами використання
<b>Мега</b>	Створення конкурентної переваги, досягнення позитивного фінансового результату	Створення добробуту

Джерело: власна розробка авторів

**Висновки та пропозиції.** З огляду на визначені особливості фармацевтичного ринку доцільно розглядати його на макрорівні як систему,



яка складається з двох взаємопов'язаних підсистеми, що функціонують на спільних підвалинах, визначених єдиною системою знань та використуваних технологій, але розвивають різні механізми взаємодії між учасниками ринку. Перша з них спирається більше на механізми кооперації, інноваційного менеджменту та орієнтованого на них маркетингового управління, то залежить від спроможності забезпечення мережевої взаємодії між учасниками. Друга підсистема спирається на механізм конкуренції і через досягнення кращих фінансових результатів ринкових обмінів створює матеріальні умови для функціонування першої. Управління першою підсистемою потребує застосування підходів та інструментів, притаманних маркетингу на ділових ринках. Створення та реалізація споживчої цінності тут ґрунтується на об'єктивних потребах кінцевих споживачів, але перебуває під потужним впливом експертного та професійного середовища. Беручи до уваги значущість фармацевтичного ринку для забезпечення соціального добробуту, потреба у створенні нових фармацевтичних продуктів не завжди може бути виправдана значним розміром ринку збуту, та підкріплюватись перспективами швидкої окупності, передбачаючи потребу у неринковому фінансуванні. Таким чином, функціонування першої підсистеми значною мірою спирається на ринкові екстерналії, що вимагає застосування одночасно інструментів конкуренції та кооперації. Такі особливості першої підсистеми, очевидно, чинять вплив і на другу, де потреба забезпечити соціальний добробут визначає загальний напрям та задає орієнтири та обмеження для маркетингових програм окремих учасників ринку.

Відповідно до бачення, що розвивається у даній роботі, повинно забезпечуватися узгодження маркетингових програм окремих учасників ринку з цілями розвитку галузі та фармацевтичного ринку в цілому, що передбачає створення відповідних організаційно економічних механізмів. Це являє собою одне з завдань для подальших досліджень макромаркетингу на фармацевтичному ринку.

#### Список використаної літератури

1. Пестун І. В., Мнушко З. М. Тенденції та особливості рівневого маркетингового управління на фармацевтичному ринку. *Фармаком*. 2009. № 1. С. 106-111.
2. Bartels R., Jenkins R. L. Macromarketing. *Journal of Marketing*. 1977. Vol. 41, Issue 4. P. 17-20.
3. Hunt S. D. Macromarketing as a Multidimensional Concept. *Journal of*

- Macromarketing. 1981. Vol. 1, Issue 1. P. 7-8.
4. Sadchenko O., Davydova I., Yakymyshyn L., Kovalchuk S., Chernenko D., Zaitseva A. Modern Marketing To Scale The Business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2020. Vol. 11. Issue 4. P. 324-333.
  5. Sadchenko O.V. Basic directions of experience economy marketing development in conditions of sustainable development. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 2(75). С. 101-112.
  6. Садченко О. В. Маркетингові технології управління ринком екологічно чистих товарів. *Економічні інновації*. 2018. Вип. 1 (66). С. 174-181.
  7. Робул Ю. В. Маркетингова політика, функціонування маркетингових систем та забезпечення суб'єктивного добробуту. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 57-62.
  8. Analyzing the \$1.4 Trillion Global Pharmaceutical Industry 2022 - ResearchAndMarkets.com. Business Wire. 2022. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20221130005610/en/Analyzing-the-1.4-Trillion-Global-Pharmaceutical-Industry-2022---ResearchAndMarkets.com> (дата звернення: 30 листопада 2022).
  9. Фармацевтика України. Інфографічний довідник / Top Lead, «Дарниця», Аево, УТПП, Business View. Київ, 2019. 38 с. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2019/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=post\\_bv\\_v\\_den\\_vihoga&fbclid=IwAR16qJMIDhL3RF0PR8rsPUDBwZyTUvPf-1ui24fkf9Jor3hLY5XgYTcdwkw](https://businessviews.com.ua/ru/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2019/?utm_source=facebook&utm_medium=organic&utm_campaign=post_bv_v_den_vihoga&fbclid=IwAR16qJMIDhL3RF0PR8rsPUDBwZyTUvPf-1ui24fkf9Jor3hLY5XgYTcdwkw)
  10. Robul Y. [та ін.] Digital Marketing Tools In The Value Chain Of An Innovative Product. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9, Issue 4. P. 158-165
  11. Литвиненко К. О., Погосян К. В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2, Частина 2. С. 24-29.

Стаття надійшла 12.10.2022 року

**Y. V. Robul,**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: yrobul@onu.edu.ua

**O. V. Sadchenko,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Chair of Marketing and Business Administration,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
Professor, prof. dr hab.,  
Higher School of Economics and Humanities

4, Ul. V. Sikorsky, Bielsko-Biala, Poland, 43-300  
e-mail: esadchenko@onu.edu.ua

**K. O. Lytvynenko,**

PhD in Economic, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: katerynalytvynenko@gmail.com

## **PHARMACEUTICAL MARKETING AS A MARKETING SYSTEM AT THE MACRO LEVEL: STRUCTURE AND FEATURES**

The article addresses theoretical and methodological foundations of the marketing systems of the pharmaceutical market at the macro level. The size and social significance of this market determine the need to ensure its proper functioning as a whole system, but the systemic approach to marketing in general and to that of a specific industry remains underdeveloped. Marketing policy still mainly relies on the classical marketing mix, developing in the framework of marketing management approach that is in the micro-framework. Thus, issues related to societal interests in the functioning of markets, such as ensuring sustainability, development of human capital, and quality of life, remain without a proper apparatus of studying and action, on the margin of interests of market actors. This determines the relevance of the study. Based on the systematisation and generalisation of specific features of the pharmaceutical market and using the apparatus and approaches of macro marketing, the general structure of the marketing system is shaped grounded in a specific difference in mechanisms of creation and delivery of consumer value, attributed to the mechanism of drug prescription. Therefore, two interconnected subsystems of the pharmaceutical market marketing system are suggested: prescription and over-the-counter (OTC) drugs. Managing the first subsystem requires the use of approaches and tools inherent in B2B marketing. The creation and realisation of consumer value here is based on the objective needs of end consumers and is strongly influenced by the expert and professional environment. Taking into account the importance of the pharmaceutical market for ensuring social well-being, the need to create new pharmaceutical products may not always be justified by the significance of the market size, anticipating the need for non-market financing, support from market externalities. The subsystem relies both the mechanisms of competition and that of cooperation; uses innovative management and marketing, to a certain extent this subsystem depends on the ability to ensure network of interaction between market participants. Such features of the first subsystem obviously have an impact on the second, where the need to ensure social well-being determines the general direction and sets guidelines and restrictions for marketing programmes of individual market participants.

The effective functioning of the whole system is based on a combination of mechanisms of cooperation, vital considering a strong need for externalities, and competitive marketing based on specific characteristics of the pharmaceutical industry and market. Key aspects of macromarketing of the pharmaceutical market have been identified to ensure the management of the marketing system of the market system at the macro level.

**Keywords:** marketing, macromarketing, pharmaceutical market, market system, structure

### References

1. Pestun, I. V., & Mnushko, Z. M. (2009). Tendentsii ta osoblyvosti rivnevoho marketynhovoho upravlinnia na farmatsevychnomu rynku [Trends and features of multilevel marketing management in the pharmaceutical market]. *Farmakom*, (1), 106-111.
2. Bartels, R., & Jenkins, R. L. (1977). Macromarketing. *Journal of Marketing*, 41(4), 17-20.
3. Hunt, S. D. (1981). Macromarketing as a Multidimensional Concept. *Journal of Macromarketing*, 1(1), 7-8.
4. Sadchenko, O., Davydova, I., Yakymyshyn, L., Kovalchuk, S., Chernenko, D., & Zaitseva, A. (2020). Modern marketing to scale the business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 324-333.
5. Sadchenko O. V. (2020). Basic directions of experience economy marketing development in conditions of sustainable development. *Ekonomichni innovatsii (Economic Innovations)*, 22 (2), 101-112.
6. Sadchenko O. V. (2018). Marketynhovi tekhnolohii upravlinnia rynkom ekolohichno chystykh tovariv [Marketing technologies of managing the market of ecologically clean goods]. *Ekonomichni innovatsii (Economic Innovations)*, 20(1), 174-181.
7. Robul, Y. V. (2019). Marketynhova polityka, funktsionuvannia marketynhovykh system ta zabezpechennia subiektyvnoho dobrobutu [Marketing policy, marketing systems and subjective well-being]. *Pryazovskyi economic herald (Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk)*,(6(17)), 57-62.
8. Analyzing the \$1.4 Trillion Global Pharmaceutical Industry 2022 - *ResearchAndMarkets.com*. (2022). *Business Wire*. Retrieved 20 December 2022, from <https://www.businesswire.com/news/home/20221130005610/en/Analyzing-the-1.4-Trillion-Global-Pharmaceutical-Industry-2022---ResearchAndMarkets.com>
9. Top Lead. (2019). *Pharmaceuticals of Ukraine. Infographic guide / Top Lead, Darnitsa, Aequo, UCCI, Business View*.
10. Robul, Y., Lytovchenko, I., Tchon, L., Nagorni, Y., Khanova, O., & Omelianenko, O. (2020). Digital Marketing Tools In The Value Chain Of An Innovative Product. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(4), 158-165.
11. Lytvynenko K. O. & Pohosian K. V. (2020). Korporatyvnyi imidzh yak chynnyk konkurentospromozhnosti kompanii [Corporate image as a factor of company's competitiveness]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia (Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management)*, 31(2), 24-28.

УДК 339.7

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274371

**О. М. Савастєєва,**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку і фінансів,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: o.savasteeva@onu.edu.ua

## **ФІНАНСОВІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ УКРАЇНИ І МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті досліджено практичні аспекти реалізації заходів у напрямку вдосконалення та підвищення рівня сталості економічного розвитку через особливу роль міжнародних фінансово-кредитних інституцій в економічних відносинах між окремими державами. З'ясовано, що міжнародні фінансові організації виступають ключовим механізмом регулювання міжнародної валютно-фінансової системи, а також основним джерелом надання фінансової, технічної та аналітичної допомоги країнам на шляху до здійснення соціально-економічних трансформацій. Визначено особливу роль фінансових взаємовідносин України з Міжнародним валютним фондом (МВФ) на тлі необхідності протистояти повномасштабній збройній агресії, проведено ретроспективний аналіз реалізації програм фонду починаючи з 1994 року. Досліджено організацію фінансування МВФ через розподіл SDR між країнами та кредитування під відсотки, ставки яких визначаються середні ставки, що діють для позикових коштів у провідних валютах світу, та кредити через кредитний траст Resilience and Sustainability Trust (RST). З'ясовано вирішальну роль кредитування міжнародних інституцій у зростанні обсягів зовнішньої заборгованості країн, що постійно нарощуються. Проаналізовано динаміку питомої ваги країн, що в сучасних умовах переживають критичну ситуацію, пов'язану із заборгованістю, або ж мають високий ризик появи зазначеної ситуації. Обґрунтовано, що отримання кредитних траншів від МВФ має як позитивні, так і негативні наслідки довгострокового характеру, виокремлено їх основні аспекти. Визначено вектори подальшого розвитку фінансових відносин України з МВФ з метою створення фундаменту для відновлення економіки країни після завершення війни, закінчення вже розпочатих та запровадження нових реформ в економічній, фінансовій, соціальній галузях, підвищення рівня життя громадян, зміцнення курсу національної валюти стосовно іноземної валюти тощо.

**Ключові слова:** фінансування, міжнародні фінансово – кредитні організації, спеціальні права запозичення (SDR), кредитний траст Resilience and Sustainability Trust (RST), програми Stand-by.

**Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних умовах**

актуалізуються питання отримання Україною міжнародної фінансової допомоги від міжнародних фінансово-кредитних інституцій на тлі необхідності протистояти повномасштабній збройній агресії, а також подальшого відновлення економіки країни після завершення війни, закінчення вже розпочатих та запровадження нових реформ в економічній, фінансовій, соціальній галузях, підвищення рівня життя громадян тощо, у зв'язку з чим особливого значення набувають фінансові взаємовідносини України з Міжнародним валютним фондом (МВФ). Водночас проблематика нарощування обсягів зовнішньої заборгованості виводить на перший план раціоналізацію прийняття рішень щодо отримання траншів фінансової допомоги та необхідність застосування заходів посиленого контролю за їх цільовим використанням.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню різних аспектів організації взаємовідносин з міжнародними фінансово-кредитними організаціями присвячені наукові напрацювання багатьох закордонних та вітчизняних вчених. Зокрема, вони знаходяться у фокусі уваги таких науковців як: В. Гнатковська, Т. Милованов, О. Іваницька, Г. Невгад, І. Балкова, І. Фурман, Я. Цилінська, І. Антоненко, Н. Бідник, А. Бурковська, Т. Вахненко, Б. Данилишин, К. Клименко, В. Колосова, О. Семененко, Р. Бойко, О. Водчиць, Ю. Добровольський, Д. Бердочник, Н. Ситник, Т. Левітт, Н. Марченко, Т. Мейер, Г. Оомс, Р. Гаммондс, С. Ной, І. Устинова та ін.

Попри значний обсяг напрацювань, відаючи належне наявним науковим розробкам, вважаємо за необхідне приділити увагу сучасному стану організації взаємовідносин України та Міжнародного валютного фонду більш детально.

**Постановка завдання.** Актуальність дослідження даної проблематики обумовлена тим, що впродовж тривалого часу, а саме з 2014 року, Україна знаходиться в стані військового конфлікту, що спричинений збройною агресією з боку Російської Федерації і який 2022 року набув форми повномасштабного вторгнення. На тлі останніх подій в Україні актуальним є з'ясування характеру взаємовідносин України з міжнародними фінансово-кредитними організаціями, зокрема з Міжнародним валютним фондом в умовах воєнного стану. Метою статті є дослідження практичних аспектів реалізації фінансових взаємовідносин України і Міжнародного валютного фонду в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних світових

умовах, які характеризуються технологічними інноваціями і економічними трансформаціями, кожна країна світу потребує заходів у напрямку вдосконалення та підвищення рівня сталості економічного розвитку. З метою надання допомоги у вирішенні зазначених фінансово-економічних питань функціонують міжнародні фінансово-кредитні організації.

Зазначені міжнародні фінансові інституції відіграють особливу роль в економічних відносинах між окремими державами і формують істотний вплив на структурні перетворення в національних економічних системах. Втім, світова практика наочно демонструє велику кількість прецедентів як ефективного, так і неефективного використання ресурсів міжнародних фінансових інституцій. Зростання обсягів залучених зовнішніх кредитних ресурсів в якості інструменту реалізації економічних реформ в рамках національних економічних систем завжди було у фокусі уваги науковців, що досліджують зазначену сферу міжнародних фінансово-економічних відносин та дозволяло їм доходити висновку щодо визнання цієї допомоги як інструменту сприяння економічному розвитку. Водночас перманентне виникнення гострих кризових явищ у світовій фінансовій системі і окремих державах, недостатність реальних механізмів їх нівелювання, перетворюють міжнародні фінансові інституції на об'єкт значної критики.

Як зазначають І. А. Сисоєнко та Д. О. Карлюка, міжнародні фінансові організації є ключовим механізмом регулювання міжнародної валютно-фінансової системи, а також основним джерелом надання фінансової, технічної та аналітичної допомоги країнам на шляху до здійснення соціально-економічних трансформацій. Їхня діяльність дозволяє активізувати необхідний регуляційний фактор і визначати стабільність у функціонуванні валютно-розрахункових відносин між країнами. Зростає значення міжнародних валютно-фінансових і кредитних організацій у сфері вивчення, аналізу й узагальнення інформації про тенденції розвитку і вироблення рекомендацій з найважливіших проблем світового господарства [1].

Особливу роль в контексті зазначеного займають фінансові відносини саме з Міжнародним валютним фондом (МВФ). Основою його діяльності є три основні функції фонду: нагляд і моніторинг світової економіки та економіки країн-членів (нагляд); надання фінансової допомоги (позик) країнам-членам, якщо необхідно; надання економічних досліджень і технічної допомоги країни-учасниці (спроможність

розвиватися). Технічна допомога в основному зосереджена на таких сферах: грошово-кредитна політика та фінансові операції та фінансова політика (інструменти грошово-кредитної політики, банківський нагляд, монетарний нагляд та політика обмінного курсу, платіжні системи та інституційний розвиток центральних банків); фіскальна політика та управління (податкова та митна політика, бюджетне планування, управління видатками, підготовка систем соціального забезпечення, боргова політика, складання та публікація статистичних даних, економічне та фінансове законодавство [2]).

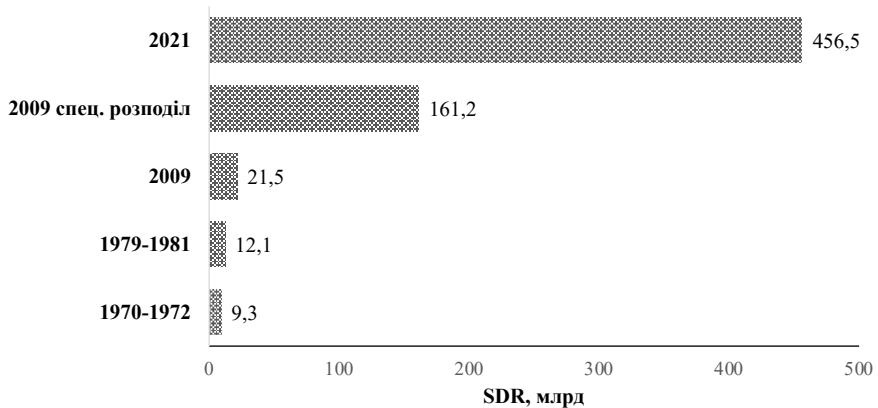
Фінансування МВФ призначається з метою допомоги країнам-членам у збалансуванні платіжного балансу, стабілізації економіки, а також відновлення стійкого економічного зростання. Воно також може бути надано у випадку стихійних лих або пандемій. МВФ також надає превентивне фінансування країнам, які проваджують обґрунтовану економічну політику, у яких можуть зберігатися фактори вразливості, в такий спосіб допомагаючи їм в заходах щодо запобігання майбутнім кризам та страхуванню від них, а також продовжує процес вдосконалення наявних інструментів з метою запобігання кризам. І нарешті, через кредитний траст Resilience and Sustainability Trust (RST), який був створений протягом 2022 фінансового року, МВФ надаватиме доступне довгострокове фінансування з метою допомоги країнам у набутті стійкості до зовнішніх потрясінь та формування стійкого зростання, що сприятиме довгостроковій рівновазі їх платіжних балансів. Втім, на відміну від банків розвитку, МВФ не надає кредити на конкретні проекти.

Слід зазначити, що у широкому значенні кредитування МВ поділяється на дві категорії – кредити під відсотки, ставки яких визначаються через середні ставки, що діють для позикових коштів у провідних валютах світу, та кредити країн з низьким доходом на пільгових умовах. Нині пільгові кредити є безвідсотковими. RST є третьою категорією кредитування, що передбачає багаторівневу структуру процентних ставок з диференціацією за групами країн [3].

В серпні 2021 року Рада керуючих МВФ узгодила загальний розподіл спеціальних прав запозичення (SDR) в еквіваленті 650 млрд дол., що визначається як найбільший розподіл SDR в історії фонду. Сформовані нові SDR були розподілені між усіма 190 країнами - членами пропорційно їх частинам квоти в МВФ, що значно збільшило доступну державам ліквідність. Понад 275 млрд дол. було віднесено на країни з



ринком, який формується і країни, що розвиваються, водночас країни з низьким рівнем прибутку отримали приблизно 21 млрд дол. Такий розподіл створив основу для збільшення резервів та зростання впевненості на глобальних ринках, відкрив доступ на ринки для країн з ринком, що формуються, і країн, що розвиваються, і вивільнив ресурси з метою реалізації таких необхідних заходів у сфері охорони здоров'я і відновлення економіки. Країни з низьким рівнем доходу використовують до 40 % власних SDR на здійснення життєво необхідних видатків (рис. 1).



**Рис. 1. Розподіл SDR між країнами впродовж 1970 – 2021 рр.  
(млрд SDR)**

Джерело: сформовано на основі [3].

До того ж слід додати, що до сфери компетенції виконавчої ради МВФ належать всі аспекти функціонування МВФ — від консультаційної діяльності відповідно до статті IV до питань економічної політики, що є визначальними для світової економіки. Рада здійснює свою діяльність в основному на основі документів з питань політики, що готуються персоналом МВФ. У 2022 фінансовому році МВФ опублікував 72 документи з питань політики для зовнішніх користувачів.

Якщо ж до України, що у зв'язку з необхідністю з лютого 2022 року протистояти повномасштабній збройній агресії міжнародні організації

та країни-партнери взяли на себе зобов'язання щодо надання суттєвих обсягів фінансування на зміцнення обороноздатності, підтримання економіки України, а також на розв'язання питань гуманітарного характеру. Відповідно до оцінок Національного банку України, загалом міжнародна фінансова, технічна та гуманітарна підтримка сягає понад 15 млрд дол. США в еквіваленті, з яких більше, ніж 5 млрд дол. – це надходження безпосередньо до бюджету.

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом бере свій початок у 1994 році. За даний період Україна отримала понад 37 млрд дол. США фінансової підтримки в межах реалізації 13 програм розвитку. Головними цілями співпраці з МВФ виступають здійснення структурних трансформацій, побудова фундаменту для сталого економічного зростання держави та стабілізація вітчизняної фінансової системи.

Співпраця з МВФ в основному здійснювалася у рамках програм Stand-by, тобто кредити спрямовувалися на вирішення короткострокових або потенційних проблем платіжного балансу України. Остання програма Stand-by була затверджена у 2020 році загальним обсягом приблизно 5 млрд дол. США. Перший транш кредиту було виділено одразу, його сума становила 2,1 млрд дол. США, також було намічено чотири перегляди виконання умов програми для виділення ще чотирьох траншів [4].

Втім, затверджений графік був порушений, а фінансування на досить тривалий час було призупинено через невиконання Україною певних зобов'язань. Лише в листопаді 2021 року МВФ перерахував Україні другий транш розміром 699 млн дол. США та прийняв рішення щодо продовження дії програми до червня 2022 року [5].

У лютому 2022 року Україна готувалася отримати третій транш кредиту від МВФ у розмірі 700 млн дол. США у рамках програми Stand-by. Проте, 10 березня 2022 року була припинена співпраця у рамках зазначеної програми через збройну агресію Росії. Натомість було започатковано програму екстреної підтримки Rapid Financing Instrument та виділено 1,4 млрд дол. США, які були спрямовані на фінансування першочергових видатків державного бюджету та підтримку платіжного балансу України. У жовтні 2022 року Міжнародний валютний фонд надав Україні 1,3 млрд дол. США додаткового екстреного фінансування, яке буде спрямоване на першочергові потреби:

- посилення обороноздатності України;

- запровадження соціальних програм;
- виплату пенсій;
- підтримку економіки [6].

Треба відзначити, що уряд України очікує на фінансову допомогу від МВФ і впродовж 2023 року.

Минулого року надання Україні кредиту від МВФ виступає унікальною подією у його історії, адже ніколи раніше фонд не призначав фінансування країнам, що знаходяться у стані відкритого збройного конфлікту. Даний факт суперечить внутрішнім правилам організації, враховуючи те, що існує вірогідність, що отримані країною-позичальником ресурси можуть бути спрямовані на фінансування заходів військового характеру. На цей час на цілі зміцнення обороноздатності України була виділена рекордна сума в 319,4 млрд грн. Водночас бюджетна декларація, яка була затверджена Кабінетом Міністрів України в червні 2021 року, містила норму про те, що сектор національної безпеки у 2022 році отримає 270 млрд грн – що лише на 3 млрд грн більше, ніж минулого року, і що з поправкою на рівень інфляції несе від’ємне значення приросту аналогічного показника попереднього періоду. Слід також зазначити, що дане істотне зростання витрат було втілено в життя, зокрема, і завдяки фінансовій допомозі українських закордонних партнерів, а саме: Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Франції тощо, яка в загальному вимірі перевищила 20 млрд грн і також була віднесена до складу оборонного бюджету 2022 року.

Україна після початку військової агресії з боку РФ постійно отримує фінансову допомогу від урядів – Світового банку, ЄБРР та МВФ. Загальна сума траншів від зазначених інституцій становить 4,325 млрд дол. Частково це грантова допомога, яку Україна не повертатиме. Але більша частина – кредити з мінімальними відсотками, які Україна погашатиме після завершення війни. Один із головних партнерів України, який погодився на постійну фінансову підтримку країни під час війни, – МВФ, який перерахував Україні транш у розмірі 1,4 млрд дол. Звісно, гроші від МВФ – це не грант, а кредит. Тобто повернення наданого МВФ траншу є умовою його надання, наразі немає жодних спеціальних умов погашення кредитів для України, що зазнала агресії [7].

Інша сторона зазначеного питання – обсяги заборгованості, що постійно нарощуються. Питома вага країн, що переживають критичну си-

туацію, пов'язану із заборгованістю, або ж мають високий ризик появи зазначеної ситуації, збільшилася до 60 %, що вдвічі більше, ніж було зафіксовано у 2015 році (рис. 2)



**Рис. 2. Відсоткове співвідношення країн з низьким, помірним, високим і кризовим рівнем заборгованості за 2009 – 2022 рр. (%).**

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Якщо ж до України, то майже 50% зовнішнього боргу нашої держави (а це близько 70 млрд дол., суттєву частину якої якраз і формують кредити МВФ та Світового банку; ще частину суми маємо у вигляді заборгованості перед американськими інвестиційними фондами) підлягає поверненню впродовж найближчих років, тому за відсутності нових запозичень зазначені кошти повернути буде неможливо.

**Висновки.** Продовжуючи і поглиблюючи наукові напрацювання в даному напрямку [8, 9], а також підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що отримання кредитних траншів від МВФ має як позитивні, так і негативні наслідки довгострокового характеру. Серед позитивних наслідків можна зазначити наступні:

- стимулювання здійснення системних трансформацій в усіх сферах суспільного життя;
- дієва боротьба з корупцією;

– збільшення обсягу золото-валютних резервів НБУ через залучення коштів МВФ на визначені цілі тощо.

Втім, до негативних наслідків можна віднести наступні:

- збільшення обсягу вітчизняного державного зовнішнього боргу;
- постійна вірогідність неефективного використання залучених коштів від МВФ;
- важкість і непопулярність необхідності виконання визначених умов програм, що реалізуються тощо.

Також необхідно зазначити, що подальший розвиток фінансових відносин України з МВФ створить фундамент для відновлення економіки країни після завершення війни, дозволить закінчити вже розпочаті та запровадити нові реформи в економічній, фінансовій, соціальній галузях, підвищити рівень життя громадян, зміцнити курс національної валюти стосовно іноземної валюти. Водночас отримання кредитних ресурсів актуалізує необхідність застосування заходів посиленого контролю за їх цільовим використанням, оскільки це неминуче збільшує обсяг державного боргу, що негативно відображається на соціально-економічній ситуації та поглиблює фінансову кризу в державі. Тому, в сучасних умовах необхідним є застосування комплексного підходу щодо реалізації програм економічних перетворень, які мають стимулювати економіку, сприяти розвитку бізнесу, збільшуватимуть дохідну частину бюджету та забезпечать рівноважний стан платіжного балансу. В довгостроковій перспективі подальший розвиток фінансових відносин України з МВФ має ґрунтуватися не лише на покритті дефіциту бюджету, а на залученні додаткових ресурсів для відновлення і модернізації вітчизняної економічної системи, її переходу на інвестиційно-інноваційну модель розвитку.

#### Список використаної літератури

1. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз показників діяльності міжнародних фінансових організацій. *Підприємництво та інновації*. 2022. №24. с.23-27
2. Вахненко Т. П. Стабілізаційні програми Міжнародного валютного фонду та їх адекватність умовам перехідної економіки. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_01\\_2\\_42\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_01_2_42_uk.pdf) (дата звернення: 10.10.2022)
3. Річний звіт Міжнародного валютного фонду за 2022 рік. URL: <https://www.imf.org/en/About> (дата звернення 12.10.2022).
4. Ситник Н. С., Іванків В. О. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом. *Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science:*

- Development and Factors its Influence» (December 2022). Amsterdam, Netherlands. 2022. P. 45-47*
5. Україна планує нову програму з МВФ після завершення влітку 2022 програми stand-by - прем'єр. Інтерфакс-Україна : веб-сайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/791125.html> (дата звернення 20.11.2022)
  6. Україна отримала \$1,3 мільярда від МВФ. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/13/692568/> (дата звернення 14.10.2022)
  7. Маршук Л. М., Бабюк А. В., Страпачук Л. В. Вплив міжнародних інституцій на фінансовий стан України в умовах воєнного часу. *Економіка і суспільство*. 2022. №37. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1193/1150> (дата звернення 10.10.2022)
  8. Савастєєва О. М. Стратегічні заходи щодо зміцнення фінансової системи України у контексті світових глобалізаційних процесів. *Цифрова економіка та інформаційні технології: матеріали міжнар. наук.-практ.конф. “(15-16 квітня 2020 р.)*. Київ. 2020. С.216-219.
  9. Савастєєва О. М. Кредитні відносини України з міжнародними фінансовими організаціями: необхідність і ризики. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року)*. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП “Росток А.В.Т.”. 2021. С.142-143.

Стаття надійшла 29.11.2022 року

**O. M. Savastieieva**

Doctor in Economic, Professor,  
Head of the Chair of accounting and finance  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: o.savasteeva@onu.edu.ua

**FINANCIAL RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND THE INTERNATIONAL MONETARY FUND DURING THE WAR**

The article examines the practical aspects of the implementation of measures aimed at improving and increasing the level of sustainability of economic development due to the special role of international financial and credit institutions in economic relations between individual states. It was found that international financial organizations act as a key mechanism for regulating the international monetary and financial system, as well as the main source of providing financial, technical and analytical assistance to countries on the way to socio-economic transformations. The special role of Ukraine's financial relations with the International Monetary Fund (IMF) against the background of the need to resist full-scale armed aggression was determined, and a retrospective analysis of the fund's program implementation since 1994 was conducted. The organization of IMF financing through the distribution of SDRs between countries and lending at interest rates, the rates of which are

determined by the average rates in effect for loan funds in the world's leading currencies, and loans through the Resilience and Sustainability Trust (RST) credit trust were studied. The decisive role of lending by international institutions in the growth of the constantly growing foreign debt of countries has been clarified. The dynamics of the specific weight of countries that in modern conditions are experiencing a critical situation related to indebtedness, or have a high risk of the appearance of the specified situation, have been analyzed. It is substantiated that receiving credit tranches from the IMF has both positive and negative consequences of a long-term nature, and their main aspects are highlighted. The vectors for the further development of Ukraine's financial relations with the IMF have been determined in order to create a foundation for the recovery of the country's economy after the end of the war, the completion of already started reforms and the introduction of new reforms in the economic, financial, and social sectors, raising the standard of living of citizens, strengthening the exchange rate of the national currency in relation to foreign currency etc.

**Keywords:** financing, international financial and credit organizations, special drawing rights (SDR), Resilience and Sustainability Trust (RST), Stand-by programs.

### References

1. Sysoienko I. A. & Karliuka D. O. (2022). Analiz pokaznykiv diialnosti mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii [Analysis of performance indicators of international financial organizations]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. Vol. 24. P. 23-27. [in Ukrainian].
2. Vakhnenko T.P. (2023). Stabilizatsiini prohramy Mizhnarodnoho valiutnoho fondu ta yikh adekvatnist umovam perekhidnoi ekonomiky [Stabilization programs of the International Monetary Fund and their adequacy to the conditions of the transition economy] Available at: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_01\\_2\\_42\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_01_2_42_uk.pdf) (accessed 10 October 2022) [in Ukrainian].
3. Richnyi zvit Mizhnarodnoho valiutnoho fondu a 2022 rik [Annual report of the International Monetary Fund for 2022]. Available at: <https://www.imf.org/en/About> (accessed 12.10. 2022)
4. Sytnyk N. S. & Ivankiv V. O. (2022). Spivpratsia Ukrainy z Mizhnarodnym valiutnym fondom [Cooperation of Ukraine with the International Monetary Fund]. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science: Development and Factors its Influence» (December 2022). Amsterdam, Netherlands. p.45-47 [in Ukrainian].
5. Ukraina planuje novu prohramu z MVF pislia zavershennia vlitku-2022 prohramy stand-by - premier [Ukraine is planning a new program with the IMF after the completion of the stand-by program - prime minister in the summer of 2022] Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/791125.html> (accessed 20.11.2022) [in Ukrainian].
6. Ukraina otrymala \$1,3 miliardavid MVF [Ukraine received \$1.3 billion from the IMF]. *Ekonomichna Pravda*: website. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/13/692568/> (accessed 14.10.2022) [in Ukrainian].
7. Marshuk L. M. & Babiuk A. V. & Strapachuk L. V. (2022). Vplyv mizhnarodnykh instytuttsii na finansovy stan Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [The influence of international institutions on the financial condition of Ukraine in wartime conditions]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 37. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/>

[index.php/journal/article/view/1193/1150](http://index.php/journal/article/view/1193/1150) (accessed 10.10.2022) [in Ukrainian].

8. Savastieieva O. M. (2020). Stratehichni zakhody shchodo zmitsnennia finansovoi systemy Ukrainy u konteksti svitovykh hlobalizatsiinykh protsesiv [Strategic measures to strengthen the financial system of Ukraine in the context of world globalization processes]. Tsyfrova ekonomika ta informatsiini tekhnolohii: materials of international scientific-practical conference (April 15-16, 2020). Kyiv. P.216-219. [in Ukrainian].
9. Savastieieva O. M. (2021). Kredytne vidnosyny Ukrainy z mizhnarodnymy finansovymy orhanizatsiiamy: neobkhdnist i ryzyky [Credit relations of Ukraine with international financial organizations: necessity and risks]. Naukovi ta osvichni transformatsii v suchasnomu sviti: collection of materials of the All-Ukrainian interdisciplinary scientific and practical conference (Chernihiv, July 15, 2021). Scientific and educational innovation center of social transformations, Chernihiv. Sumy: LLC NVP "Rostok A.V. T." P.142-143. [in Ukrainian].



УДК 338.86

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372

**Н. А. Тюхтенко,**

доктор економічних наук, професор,  
Херсонський державний університет,  
вул. Університетська, 27, м. Херсон, 73003, Україна  
(Фактична адреса: вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна)  
e-mail: tuhtenko1@gmail.com

**В. Ю. Худолей,**

доктор економічних наук, професор  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені Академіка Юрія  
Бугая»,  
пров. Магнітогорський, 3, м. Київ, 02094, Україна  
e-mail: khudolei@ukr.net

**О. І. Гарафоновна,**

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
пр. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна,  
e-mail: ogarafonova@ukr.net

## **МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У статті досліджено теоретичні і методологічні аспекти управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в умовах стратегічної диджиталізації. З'ясовано, що ефективність виступає основою для побудови кількісних критеріїв оцінювання раціональності господарських рішень, що приймаються підсистемою управління. Обґрунтовано, що існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та «ефективне управління», що базуються на значному науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Актуалізовано питання методології управління ефективністю бізнес-організації в контексті сучасних викликів, пов'язаних із стратегічними цифровізаційними процесами. Доведено, що ефективність діяльності бізнес-організації пов'язана із успішними управлінськими рішеннями на основі аналізу і використання різних методів та груп показників, які доцільно групувати за соціальною, комерційною, економічною, ресурсною, технологічною, організаційною підсистемами. Пропонується, що оцінка ефективності діяльності бізнес-організації допомагає власнику компанії визначити межі співвідношення отриманих результатів та необхідних для їх досягнення витрат і ресурсів. За підсумками проведеного оцінювання та його результатів обирається оптимальний спосіб та напрями підвищення ефективності, розраховуються бюджети та розробляються плани їх реалізації.

**Ключові слова:** ефективність, управління ефективністю бізнес-організацій, методика оцінки ефективності бізнес-організацій, стратегічна цифровізація.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Гарантією успішного функціонування бізнес-організації у ринковому середовищі є постійне підвищення стратегічної ефективності її діяльності в умовах диджиталізації. У зв'язку з цим досягнення необхідного рівня ефективності стає одним із найважливіших завдань управління комерційною організацією.

Багатомірний, комплексний характер категорії «ефективність» зумовлює складність її змістовного розуміння, оцінки та вибору методів, підходів до управління в умовах непередбачуваного стратегічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Армстронг М., Говорушко Т. А., Гончарук А. Г., Дейнеко К. А., Жулай Г. С., Каламан О. Б., Коваленко М. В., Куценко А. В., Нікітін В. Г., Рихліцький В. О., Савченко С. М., Тейлор Ф. У., Ткачова С. С., Фоніна Я. В., Шипіна С. Б. Проте, незважаючи на важливість та значущість використаних робіт вітчизняних науковців питання пошуку шляхів ефективного управління бізнес-організаціями в Україні в умовах економіки воєнного часу потребують розробки цілісного підходу з урахуванням викликів часу.

**Постановка завдання.** З початку 90-х років ХХ століття вітчизняна економіка вступила на шлях переходу до ринкової економіки. Протягом минулих 30 років в Україні відбувалася досить жорстка адаптація до вимог часу, що включала переділ власності, децентралізацію галузевих структур, їх подальшу інтеграцію в нові організаційно-правові форми. В умовах переходу до ринкової економіки та її становлення змінилися трактування та ієрархія критеріїв ефективності, їх змісту та характеристики. Сьогодні в умовах диджиталізації змінилися і пріоритети, під впливом яких створювався та накопичувався науковий матеріал із проблем ефективності діяльності бізнес-організацій та управління цим процесом.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність діяльності бізнес-організації – одне з найбільш узагальнюючих понять економіки, що відбиває складну соціально-економічну діяльність відтво-

рення, процес розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. Ефективність в найбільш загальному розумінні є порівняння витрат і результатів господарської діяльності, пронизуючи всі сфери функціонування бізнес-організації, всі стадії її включення у процес відтворення суспільного продукту. Ефективність виступає основою для побудови кількісних критеріїв оцінювання раціональності господарських рішень, що приймаються підсистемою управління. До змісту категорії «ефективність» входять матеріально-структурні, функціональні та системні характеристики діяльності бізнес-організації. Через ефективність здійснюється адекватне відображення найбільш істотних параметрів діяльності бізнес-організації, до яких відносяться цілісність, адаптивність, динамічність, стійкість, багатовимірність та взаємопов'язаність її різних сторін [1, с. 13-14].

В цей час існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та підходів до її ефективного управління, що базується на значному науковому доробку як вітчизняних, так і закордонних науковців та практиків. Вчені дають перші посилання на поняття «ефективність» у трактаті Сунь Цзи «Мистецтво війни». В цій відомій праці її автор говорить про те, що щоб бути ефективним необхідно кілька умов: володіти інформацією про свої сильні та слабкі сторони; володіти інформацією про слабкі та сильні сторони противника [2].

Управління ефективністю з точки зору комерційної чи бізнес-організації зацікавила практиків і вчених набагато пізніше. Першим ученим, який став із практичного погляду розглядати питання ефективності у контексті діяльності менеджерів, був інженер Ф. У. Тейлор. На межі XIX та XX століть Ф. Тейлором були розроблені основи наукової організації праці. Суть його теорії полягала у впровадженні чотирьох принципів у діяльність бізнес-організації: встановлення правил; професіоналізм працівників; уважне ставлення до працівника та оплати праці; рівноцінний розподіл роботи та відповідальності [3, 8].

У табл. 1 узагальнено деякі з підходів вітчизняних та закордонних вчених, які зі своєї точки зору намагалися максимально повно розкрити зміст однієї з найбільш фундаментальних економічних категорій, а саме категорії «ефективність».

З вищеназваних визначень можна дійти важливого висновку, що «ефективність» – це багатогранна економічна категорія, що включає: мінімальні витрати ресурсів при максимальному ефекті, самоокупність,

задоволення потреб споживачів, надійність та стійкість бізнес-процесів.

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації за умов ринкової економіки займає головну позицію у діловому житті суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

### Підходи до визначення поняття «ефективність» в контексті стратегічного управління бізнес-організацією

Автор / джерело	Означення
Б. А. Райзберг [4, с. 93-96]	«результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, що характеризується співвідношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів».
Т. С. Морщенок, О. М. Біляк [5, с. 82-89]	«результативність і має представляти ступінь використання ресурсного потенціалу бізнес-організації»
К. Р. Макконел та С. Л. Брю [6, с. 67-81].	«оптимальним відношенням між мінімальними витратами ресурсів та виробленим у результаті їх використання обсягом товарів та послуг; включає як виробничу ефективність, так і ефективність розподілу».
Е. Д. Долан та Д. Е. Ліндсей [7, с. 69-74]	«ситуація, за якої неможливо виробити більшу кількість товару, не жертвуючи при цьому можливістю зробити деяку кількість іншого товару при даній кількості продуктивних ресурсів і наявному рівні знань»

Джерело: розроблено авторами на основі [4-9]

За влучним визначенням Л. М. Березіної, Н. В. Багана та О. М. Поляженко «Ефективність – це результативність функціонування відкритої системи, якою є бізнес-організація та процесу управління нею як взаємодії керованої та керівної підсистем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління» [9, с. 120-125]. Рівень ефективності характеризує те, наскільки результативно, тобто якою мірою, орган управління досягає поставлених перед організацією цілей, досягає запланованих показників господарської діяльності. Управління ефективністю проявляється через ефективність виробництва, ефективність маркетингу, ефективність використання людського капіталу та інформаційних ресурсів тощо. Результати діяльності бізнес-організації, співвіднесені з метою та витратами є відображенням глибинного змісту ефективності як управлінської категорії.

Сучасні бізнес-організації працюють за умов диджиталізації, які

стають дедалі більш непостійними, невизначеними і складними. У такій ситуації різко зростає необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та підвищення гнучкості компанії для оперативних дій у разі виникнення сприятливих можливостей чи ризикових ситуацій. Компанія, яка швидко ухвалює правильні рішення, формує конкурентну перевагу. Здатність аналізувати інформацію, робити прогнози, відповідати на виклики та використовувати можливості швидше за конкурентів відрізняє переможців від компаній-аутсайдерів. Щоб постійно здобувати перемогу у конкурентній боротьбі бізнес-організація повинна мати систему цілепокладання, оцінки результатів діяльності та заходів щодо підвищення ефективності. Подібна система називається управлінням ефективністю бізнесу, що походить від англomовного терміну «corporate performance management» (скорочено – СРМ або просто СР – «performance management») [10, с. 17-36].

Corporate performance management – це індикатори, методи, системи, процеси та механізми, що застосовуються для аналізу та постійного контролю під час управління ефективністю діяльності бізнес-організації. В рамках концепції «corporate performance management» відбувається інтеграція стратегії бізнес-організації та її операційної діяльності. Це дає змогу створити для управлінського персоналу різних рівнів управління повноцінну картину поточної ситуації на всьому ланцюгу створення додатної вартості, а також забезпечує фундамент підтримання стійкого зростання у довгостроковій перспективі [11, с. 23-41].

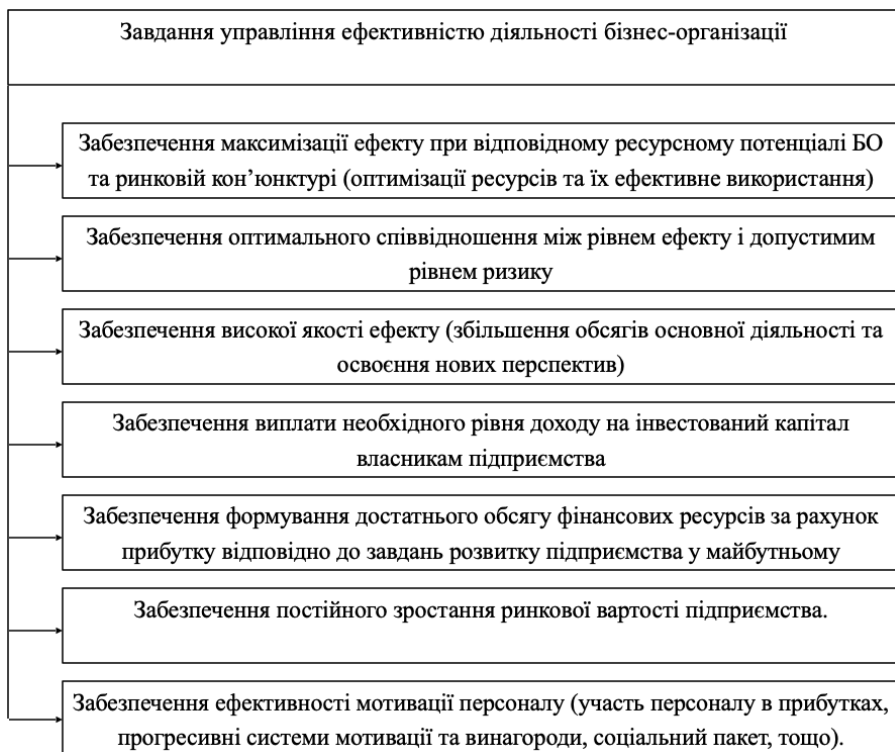
Кожне підприємство повинно визначитися з тим, наскільки розвинутою буде в нього система управління ефективністю діяльності, яка буде мета функціонування такої системи, що виступатиме об'єктом управління та хто буде реалізувати заходи з управління (суб'єкти управління).

Головна мета в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації лежить у площині інтересів власників бізнесу, для яких важливою є постійна максимізація їх добробуту як в поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети система управління ефективністю діяльності бізнес-організації повинна забезпечувати виконання цілого спектру завдань (рис. 1).

Усі наведені на рис. 1 завдання управління ефективністю діяльності бізнес-організації тісно пов'язані між собою. Але при цьому треба

звернути увагу на їх фактичну різноспрямованість. Тому керівництво підприємства та управлінський персонал, відповідальний за виконання вищенаведених завдань в кожному конкретному випадку повинен здійснювати їх коригування відповідно до специфіки та особливостей діяльності кожної конкретної бізнес-організації.

У сучасних економічних умовах кожна бізнес-організація прагне досягати максимальної результативності та високої продуктивності у своїй діяльності, тому вдосконалення методологічних основ оцінки ефективності діяльності є актуальним та потребує аналізу наявної системи показників, напрямів та характеристик, спрямованих на оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій.



**Рис. 1. Завдання управління ефективністю діяльності бізнес-організації**

Джерело: складено автором на основі [12-13]

Як було встановлено вище «ефективність» належить до переліку фундаментальних категорій ринкової моделі господарювання. Найчастіше всього ефективність характеризується як співвідношення між досягнутими результатами бізнесової діяльності та здійсненими витратами живої праці та ресурсів. Ефективність діяльності бізнес-організації напряму залежить від абсолютної величини комерційного ефекту, а також ресурсів та витрат, які було використано та понесено для отримання відповідного ефекту.

Оцінка ефективності діяльності бізнес-організації допомагає власнику компанії визначити межі співвідношення отриманих результатів та необхідних для їх досягнення витрат і ресурсів. За підсумками проведеного оцінювання та його результатів обирається оптимальний спосіб та напрями підвищення ефективності, розраховуються бюджети та розробляються плани їх реалізації.

М. І. Насонов під оцінку ефективності діяльності бізнес-організації пропонує розуміти «процедуру, що проводиться з метою визначення поточного стану компанії» [14].

Оцінити ефективність діяльності бізнес-організації неможливо, враховуючи лише один показник. Різноманітність властивостей та ознак різновидів комерційної та виробничо-економічної діяльності організації зумовлює так чи інакше численну сукупність показників. Головна проблема їх застосування при цьому виражена в тому, що жоден показник не може відігравати роль універсального, на основі якого однозначно можна виявити невдачі чи успіхи у плані діяльності організації. У зв'язку з цим практично завжди використовують систему, куди включають різні показники ефективності діяльності бізнес-організації. Слід зазначити, що всі елементи цієї системи тісно пов'язані один з одним і здатні відображати різні аспекти у діяльності компанії.

У ході вивчення літератури з даного питання встановлено, що єдиної системи методів оцінки ефективності діяльності бізнес-організації немає. Ця тема викликає багато питань і розбіжностей, і кожен фахівець має особливу думку щодо цього питання. За результатами вивчення представлених концепцій оцінки сформовано перелік підходів, що найбільш повно охоплюють основні критерії ефективності діяльності бізнес-організації. Незважаючи на очевидні відмінності в підходах, описаних нижче, вони не є несумісними, а лише характеризують роботу компанії з різних боків. Кожен із цих методів унікальний тим, що

визначає власні (на думку розробників) суттєві аспекти в аналізі динаміки розвитку підприємства.

Так, структурний підхід Куросави до оцінювання ефективності діяльності компанії заснований на її структурі. Аналіз відповідно до цього методу поділяється на три складові: оцінка показників економічної діяльності бізнес-організації, якісна оцінка та оцінка показників функціонування галузі.

Таблиця 2

### Підходи до оцінювання ефективності функціонування бізнесу

№	Назва підходу	Зміст та особливості підходу
1.	Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнювальних показників першого рівня та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів.
2.	Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз описує загальну ефективність функціонування бізнесу і дозволяє досить швидко оцінити економічне становище компанії. В рамках експрес-аналізу використовується декілька його видів: оцінка фінансової стабільності, оцінка «слабких» статей фінансової звітності, оцінка динаміки, горизонтальний та вертикальний аналіз тощо.
3.	Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає проаналізувати роботу фірми як цілісної динамічної системи, характеризує компанію як з точки зору поточних результатів, так і її майбутніх досягнень і проводить комплексний аналіз з різних позицій (споживача, інвестора, працівника тощо).
4.	Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави заснований на структурі підприємства та складається з трьох компонентів: оцінки показників економічної діяльності підприємства, якісної оцінки та оцінки економічних показників галузі. Згідно з концепцією структурного підходу вимір ефективності бізнесу допомагає аналізувати минуле та спланувати нові його напрямки у майбутньому.
5.	Підхід на основі концепції «Performance Management»	Використання збалансованої системи індикаторів (ЗСП, Balance Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники. Базовий набір проєкцій (перспектив) в ЗСП представлений наступними показниками: фінанси, маркетинг, внутрішній бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу.
6.	Багатофакторний підхід	Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не є загально визнаним.



7.	Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – система ранньої діагностики проблем, що насуваються. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг або методів роботи в порівнянні з найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркінг забезпечує отримання інформації, що дозволяє порівняти: фінансові показники, роботу персоналу за функціями, тривалість циклу розробки, показники в області якості і послуг.
8.	Піраміда ефективності	Відповідно до цієї методики оцінювання ефективності функціонування бізнесу формуються 5 ієрархічно пов'язаних рівнів: 1) бачення; 2) ринок і фінанси; 3) клієнти; 4) гнучкість і продуктивність, якість; 5) терміни постачання, тривалість виробничого циклу і витрати, пов'язані з браком.

Джерело: розроблено авторами на основі [11, 15-17]

Свою чергою, такий метод як «сімейство показників» для оцінки результатів діяльності бізнес-організації допомагає проаналізувати її роботу як цілісної відкритої системи, що функціонує у динамічному середовищі. Завдяки ефективно підібраній системі показників є можливість вірогідно оцінити як поточний стан бізнес-організації, так і потенціал майбутніх результатів. Підбір показників із дотриманням принципу комплексності дає змогу проаналізувати ефективність діяльності бізнес-організації з точки зору задоволення інтересів всіх груп стейкхолдерів (власники, інвестори, працівники, менеджмент, споживачі тощо).

За допомогою методу експрес-оцінки ефективності здійснюється оперативний аналіз, завдяки якому формується розуміння щодо рівня ефективності діяльності бізнес-організації, допомагає швидко оцінити її економічне становище. Експрес-оцінка ефективності діяльності бізнес-організації включає такі структурні компоненти:

- оцінка економічного потенціалу передбачає оцінку розміру компанії (мала, середня, велика), при цьому враховує фінансові, економічні показники, а також показники взаємозалежності. Даний вид аналізу включає показники, які характеризують стан основних фондів, і показники, що дозволяють оцінити ступінь свободи використання основних фондів;
- оцінка фінансової стабільності. Під час проведення експрес-оцінки фінансової стійкості використовуються такі кількісні показники: статутний капітал, власний капітал, вартість чистих активів, довгострокові зобов'язання, короткострокові кредити та позики, креди-

- торська заборгованість, власний оборотний капітал; чиста фінансова позиція, запас фінансової міцності тощо;
- оцінка «вузьких» статей фінансової звітності, що є сигналами про наявні (потенційні) проблеми бізнес-організації: від’ємне значення грошового потоку та вартості чистих активів: наявність простроченої кредиторської або дебіторської заборгованості, наявність заборгованості за кредитними зобов’язаннями тощо;
  - оцінка ефективності діяльності підприємства ґрунтується на таких відносних показниках: рентабельність власного капіталу (ROE); рентабельність активів (ROA); продуктивність праці; середньорічна заробітна плата та її динаміка порівняно з динамікою зміни продуктивності праці;
  - оцінка динаміки основних показників організації: вартість основних засобів, чисельність працівників, чистий дохід від реалізації, валовий, операцій та чистий прибуток. Даний метод характеризується використанням в аналізі «золотого правила економіки», яке формує наступні співвідношення, що є критерієм успішного функціонування підприємництва: темп зростання фінансових показників у порівнянні з темпом зростанням цін, а також темп зростання результатів діяльності порівняно з темпом зростанням використовуваних ресурсів.
  - бенчмаркінг, зміст якого полягає у порівнянні діяльності компанії (у тому числі характеристик продукції, послуг, методів роботи тощо) з кращими компаніями на ринку в галузі, внесення подальших змін для досягнення та підтримки певного рівня конкурентоспроможності, а також забезпечення довгострокового функціонування на ринку. Бенчмаркінг – це ефективна система раннього попередження про проблеми, що виникають в бізнес-організаціях.

Отже, усі концепції та підходи до визначення рівня «ефективності діяльності бізнес-організації» ґрунтується на певному переліку показників, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка діяльності компанії.

Важливою умовою якісного оцінювання управління ефективністю діяльності бізнес-організації поряд із застосування сучасних методів дослідження, є також формування оптимального набору показників (КРІ – ключових індикаторів ефективності). Аналізуючи методики, що використовуються в цей час, а також оцінки впливу різних факторів на

економічну ефективність показує, що підхід до оцінки ефективності вимагає розробки, вдосконалення та застосування достатнього набору показників ефективності для розвитку бізнес-організації.

Таблиця 3

**Система показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації за підсистемами**

<b>Підсистема бізнес-організації</b>	<b>Найменування показника</b>
<b>Соціальна</b>	Плинність кадрів Рентабельність фонду оплати праці Кваліфікація співробітників
<b>Комерційна</b>	Рентабельність продажів Ефективність використання коштів Швидкість обороту коштів
<b>Економічна</b>	Коефіцієнт оборотності Виторг від реалізації продукції та послуг Собівартість Чистий прибуток Коефіцієнт абсолютної ліквідності Рентабельність власного капіталу Економічна додана вартість
<b>Ресурсна</b>	Фондорентабельність Фондовіддача Продуктивність праці Матеріалозабезпеченість Інтенсивність використання ресурсів Фондозабезпеченість
<b>Технологічна</b>	Рентабельність продажів Внутрішня норма дохідності Чиста приведена вартість Обсяг продажів додаткових послуг
<b>Організаційна</b>	Частка ринку Приріст клієнтської бази Лояльність клієнтів

Джерело: складено автором на основі [11, 15-17]

Отже, на рівні кожної бізнес-організації дуже важливим є грамотне формування своєї власної системи показників, яка може бути заснована на класифікації, наведеній автором у даному параграфі, та доповнена іншими класифікаційними ознаками, що відображають сучасні управлінські концепції.

**Висновки та пропозиції.** Для успішної реалізації цілей розвитку організації необхідне таке провадження господарської діяльності, яке відповідає ознакам результативності, ефективності та конкурентоспроможності.

Досягнення ефективності діяльності бізнес-організації тісно пов'язано із успішністю прийнятих управлінських рішень, тобто з управлінською діяльністю. Ефективність діяльності бізнес-організації аналізується із використанням різних методів та груп показників. Показники оцінки ефективності діяльності доцільно групувати за підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна, організаційна.

Оскільки загально визначених методів для оцінювання та підвищення ефективності діяльності компанії немає, важливо знайти такі методи, які будуть максимально задовольняти вимогам кожної конкретної комерційної організації. Зосередившись на застосуванні цих методів у роботі підприємства, можна досягти великих успіхів. Застосовуючи цілісний підхід до ефективності управління бізнесом, можна досягти високих результатів у діяльності бізнес-організації.

### Список використаної літератури

1. Говорушко Т. А. Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с.
2. Каламан О. Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (дата звернення: 21.07.2022).
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. С.28
4. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції*:

- практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93-96.
5. Морщенок Т. С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №26. С. 82-89.
  6. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник «Одеського національного економічного університету»*. 2017. № 6. С. 67-81.
  7. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74
  8. Дикань О. В. Історія менеджменту: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 54 с.
  9. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120-125.
  10. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 с.
  11. Neely A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
  12. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
  13. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 105-109.
  14. Насонов М. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6711> (дата звернення: 21.07.2022).
  15. Халіков М. А., Максимов Д. А. Про один підхід до аналізу й оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2015. № 11. С. 296-300.
  16. Шипіна С. Б. Зарубіжний досвід розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності за МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 147-150.
  17. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. P. 17-36

Стаття надійшла 16.10.2022 року

**N. A. Tyukhtenko,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Kherson State University

27, Universitetska St., Kherson, 73003, Ukraine

(Actual address: 14, Shevchenka St., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine

e-mail: [tuhtenko1@gmail.com](mailto:tuhtenko1@gmail.com)

**V. Y. Khudolei,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
HEI «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»  
3, Mahnitohorskyi lane, Kyiv, 02094, Ukraine  
e-mail: khudolei@ukr.net

**O. I. Garafonova,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kyiv Vadym Hetman National Economic University  
54/1, Peremohy Av., Kyiv, 03057, Ukraine  
e-mail: ogarafonova@ukr.net

## **METHODOLOGY OF MANAGING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DIGITALIZATION**

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing the effectiveness of business organizations in the conditions of strategic digitalization. It was found that efficiency is the basis for building quantitative criteria for evaluating the rationality of economic decisions made by the management subsystem. It is substantiated that there are many approaches to the definition of the category "efficiency" and "effective management", which are based on significant scientific development of both domestic and foreign scientists and practitioners. The issue of the methodology of managing the effectiveness of a business organization in the context of modern challenges related to strategic digitalization processes has been updated. It is proven that the effectiveness of the business organization is related to successful management decisions based on the analysis and use of various methods and groups of indicators, which should be grouped according to social, commercial, economic, resource, technological, and organizational subsystems. Approaches (their advantages and disadvantages) to assessing the effectiveness of business functioning are systematized, including: the traditional approach (based on the Dupont model); express assessment method; the "family of indicators" method; Kurosawa's structural approach; an approach based on the concept of "Performance Management"; multifactorial approach; benchmarking; efficiency pyramid, etc. The importance of forming an optimal set of key performance indicators (KPI) in the conditions of modern strategic digitalization is outlined, which, in combination with methods of assessing the effectiveness of business functioning, will strengthen its competitive advantages. It is proposed that the assessment of the effectiveness of the business organization helps the company owner determine the limits of the relationship between the results obtained and the costs and resources necessary for their achievement. Based on the results of the evaluation and its results, the optimal method and directions for improving efficiency are chosen, budgets are calculated and plans for their implementation are developed.

**Keywords:** efficiency, management of business-organizations, methodology, efficiency

## References

1. Hovorushko, T., Klymash, N. (2013). Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-oriietovanoho pidkhodu: monohrafiia. Kyiv. «Lohos», 204. [in Ukrainian].
2. Kalaman, O. (2020). Osnovni skladovi kontseptsii upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. I Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (data zvernennia: 21.07.2022). [in Ukrainian].
3. Osnovy menedzhmentu: Konspekt lektsiy (2021). [Elektronnyy resurs] : navch. posib. dlya studentiv spetsial'nosti 073 «Menedzhment» osvith'o-profesiynoyi prohramy «Menedzhment i biznes-administruvannya» / KPI im. Ihorya Sikors'koho ; ukladachi: T.V. Lazorenko, S.O. Perminova.– Elektronni tekstovi dani (1 fayl: 560 KB). Kyiv : KPI im. Ihorya Sikors'koho. S.28. [in Ukrainian].
4. Kovtunenکو, V. (2014). Identyfikatsiia sutnosti poniat «rezultatyvnist» i «efektyvnist» diialnosti pidpriemstva ta metodolohiia yikh otsinky. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 10. S. 93-96. [in Ukrainian].
5. Morshchenok, T., Biliak, O. (2014). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniatia «efektyvnist». Visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. №26. S. 82-89. [in Ukrainian].
6. Litvinov, O., Zhurenko, A. (2017). Problemy vyznachennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti. Naukovyi visnyk «Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu». № 6. S.67-81. [in Ukrainian].
7. Polehenka, M. (2016). Teoretychna sutnist ekonomichnoi katehorii «efektyvnist». Ahrosvit. № 10. S. 69-74. [in Ukrainian].
8. Dykan, O. (2010). Istoriya menedzhmentu: Konspekt lektsiy. – Kharkiv: UkrDAZT. [in Ukrainian].
9. Berezina, L., Bahan, N., Potiazhenko, O. (2019). Perspektyvni napriamy upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Vyp. 5 (16). S. 120-125. [in Ukrainian].
10. Armstrong, M. (2015). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page.
11. Neely, A. (2011). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Kutsenko, A. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU. 205. [in Ukrainian].
13. Lazareva, N. (2018). Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. № 2 (40). S. 105-109. [in Ukrainian].
14. Nasonov, M. (2018). Metodyka otsiniuvannia upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva: teoretychni aspekty. Efektyvna ekonomika. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6711> (data zvernennia: 21.07.2022). [in Ukrainian].
15. Khalikov, M., Maksymov, D. (2015). Pro odyn pidkhid do analizu y otsinky resursnoho

potensialu pidpriemstva. Mizhnarodnyi zhurnal prykladnykh i fundamentalnykh doslidzhen. № 11. S. 296-300. [in Ukrainian].

16. Shypina, S. (2016). Zarubizhnyi dosvid rozkryttia informatsii pro finansovi rezultaty u finansovii zvitnosti za MSFZ. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. Vyp. 17(4). S. 147-150. [in Ukrainian].
17. Bahri, M. St-Pierre, J., Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. Measuring Business Excellence. T. 21. № 1. P. 17-36.



УДК 336.71:658.8:004

DOI: 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274373

**М. П. Чайковська,**

доктор економічних наук, доцент

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: chmp@onu.edu.ua

**В. М. Стоянов,**

студент 2 курсу другого (магістерського) освітнього рівня

спеціальності «Менеджмент»,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: vlad.stoyanov17@gmail.com

## **CRM-СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ БАНКІВ**

У статті досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування інформаційно-аналітичної підтримки управління маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності комерційного банку в умовах сучасних викликів невизначеності маркетингового середовища та глобальних цифрових трансформацій. Сформульовано вимоги до ефективної системи ризик-менеджменту банку на базі сучасних технологічних інструментів та інноваційних методологічних підходів. Проаналізовано напрямки трансформації парадигм ризик-менеджменту, з'ясовано доцільність системного багатовимірного підходу щодо впровадження інтегрованого ризик-менеджменту на базі сучасних міжнародних стандартів регулювання. Обґрунтовано необхідність конвергенції методів проєктного управління в ризик-менеджмент задля кращої пріоритизації ризиків, узгодженості з стратегічною ціллю діяльності, планування кроків оптимального досягнення мети. Виявлена маркетингова орієнтація проєктів ризикозахищеності банків. Запропоновано розширити перелік ризиків банків та трансформувати вагові коефіцієнти існуючих в умовах інноваційних технологічних перетворень задля посилення соціологічної відповідальності перед суспільством. Особливу увагу приділено визначенню місця маркетингових ризиків в системі управління банків, як критичного елемента ефективної моделі ризик-менеджменту. Пропонується напрям удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення проєктів ризикозахищеності банку шляхом провадження CRM систем в якості інструмента інформаційних комунікацій та інформаційного джерела щодо управління маркетинговими ризиками.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, маркетингові ризики, CRM системи, проєкти ризикозахищеності банку.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Збереження довіри до національної банківської системи – одне з провідних завдань сучасного надскладного періоду в житті нашої країни, що можна досягти лише за умови прозорості та доступності відомостей про зміну фінансово-економічного стану банків, можливості передбачення дефолту або дестабілізації, впевненості в ефективності ризик-менеджменту банків, надійності системи їх ризикозахищеності в турбулентному макросередовищі, чутливості до маркетингових змін. Прискорення інноваційного розвитку фінансового сектору економіки, скорочення кількості банків та посилення конкуренції серед тих, що залишилися на ринку, виводить на перший план актуальність питань збереження фінансової стійкості та забезпечення ризикозахищеності банківських установ в умовах макроекономічних викликів, диверсифікацією кон'юнктурних ризиків та загостренням внутрішніх.

З одного боку рівень фінансової стійкості та ризикозахищеності виступає критерієм конкурентоспроможності, успішності та надійності комерційного банку й національної економіки взагалі. З іншого боку, індикатором спроможності банківської системи функціонувати та виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, забезпечуючи інтереси клієнтів та персоналу банків, через розширення пакета банківських послуг, підвищення якості послуг, персоналізації інформаційної взаємодії, застосування ефективних маркетингових інструментів.

Ефективність ризик-менеджменту впливає як на прибутковості банку, так й на його імідж, що, своєю чергою, є результатом ефективної взаємодії кожної компоненти системи маркетингу сучасного комерційного банку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми управління ризикозахищеністю банківських установ активно досліджуються світовою економічною наукою. Питанням формування та функціонування системи управління ризиками в банках, аналізу показників їх фінансової стійкості присвячені праці як вітчизняних, так і закордонних вчених, таких як: О. Буздалін., В. Вітлінський, Е. Гілла, О. Герасименко, В. Зубова, А. Камінський, В. Коваленко, О. Кузьмак, Р. Міллер, В. Мороз, А. Пересада, О. Пилипенко, Е. Рід, С. Світло, Р. Сміт, Р. Шіллер, Н. Шульга та ін.

Аналізом природи маркетингових ризиків, їх особливостей та місця в системі ризик-менеджменту займалися видатні українські науковці, такі як С. Ілляшенко, С. Ковальчук, І. Лорві, М. Окландер, І. Педько, О. Садченко, І. Федулова та ін.

Попри значну кількість праць, питання аналізу ефективності системи управління маркетинговими ризиками та пошуку технологічних інструментів підвищення ризикозахищеності комерційних банків потребує подальшого дослідження. Недостатньо висвітленою залишається низка питань щодо особливостей імплементації маркетингового ризику, як окремого ризику, у систему ризик-менеджменту установ фінансової сфери та застосування сучасних технологічних інструментів забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управління маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банківських установ.

**Постановка завдання.** Дослідити інноваційні напрямки та технологічні інструменти підвищення ризикозахищеності підприємств фінансової сфери; теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування інформаційно-аналітичної підтримки управління маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності комерційного банку в умовах невизначеності та цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне функціонування банківської системи та її основних елементів – комерційних банків є базисом фінансової безпеки національної економіки. Комерційні банки несуть чималу відповідальність перед суспільством як регулятори грошового обороту, центри акумуляції фінансових ресурсів та його перерозподілу. Поставлена під сумнів стійкість банківського сектору несе загрозу як партнерам, вкладникам, так і споживачам його послуг загалом [1, с. 45].

В сучасних умовах підвищення невизначеності та нестабільності соціально-економічного та маркетингового середовища функціонування суб'єктів економіки спостерігається як розширення спектра ризиків та підвищення ступеня їх критичності, так й диверсифікація застосування інструментів ризик-менеджменту, що вимагає пошуку дієвих напрямків адекватного прогнозування та системного корегування ризиків на базі сучасних технологічних інструментів та інноваційних методологічних підходів.

По-перше, формування системи ризик-менеджменту банку є багато-параметричним завданням та залежить від розміру банку та обсягів трансакцій, особливостей діяльності банку або банківської групи, характеру банківських операцій, ступеня структурованості та складності завдань, типу організаційної структури банку, від спектра та профілю ризиків.

Управління ризиками слід розглядати у системному багатовимірному та багатокритеріальному аспекті. Впровадження системного підходу до ризик-менеджменту дозволяє управляти банківськими ризиками упродовж усього життєвого циклу установи та банківських продуктів та забезпечує виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення всіх суттєвих ризиків в діяльності банку.

Таблиця 1.

### Трансформація парадигм ризик-менеджменту

Фрагментарний підхід	Комплексний (інтегрований) підхід
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Самостійне адміністрування ризиків окремими структурними підрозділами організації, управління ризиками не регламентовано в межах своєї компетенції.</li> <li>– Традиційна модель професійної локалізації та аудиторського спрямування (ризик-менеджмент розглядається більш критичним в діяльності бухгалтерського, ревізійного та фінансово-господарського відділів).</li> <li>– Епізодичний ризик-менеджмент, управління ризиками лише при аудиті, виникненні необхідності, дискретно.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик-менеджмент здійснюється на всіх рівнях організаційної ієрархії та в усіх елементах організаційних структур; керівники відповідних рівнів планують, організують, координують діяльність з управління ризиками;</li> <li>– Функції ризик-менеджменту входять до функціональних обов'язків кожного працівника, незалежно від професійного спрямування та рівня управління.</li> <li>– Перманентний ризик-менеджмент. Управління ризиками безперервне, не обмежується функціональним напрямом, окремим бізнес-процесом, часом або проєктом.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами на основі [2 – 4]

По-друге, дієвим напрямом підвищення ризикозахищеності підприємств фінансової сфери є трансформація фрагментарного ризик-менеджменту на базі функціонально-орієнтованого підходу до управління з акцентом на використання окремих ресурсів до інтегрованого ризик-менеджменту процесно-орієнтованого безперервного управління, що

забезпечує оптимальний взаємозв'язок, як між окремими бізнес-процесами всередині підприємства, так і їх зовнішню конвергенцію для досягнення максимальної ефективності (табл. 1).

Впровадження комплексного (інтегрованого) ризик-менеджменту дозволяє мати повну інформацію про поточні бізнес-процеси для аналізу та прогнозування загроз, приймати своєчасні та стратегічно правильні рішення; стимулює зацікавленість працівників у кінцевому результаті, оскільки системи оцінки їх діяльності безпосередньо пов'язані та корелюють з результатами діяльності підприємства в цілому; дає чітке бачення всієї діяльності підприємства та її кінцевого результату, що відкриває можливість вдосконалення та нівелювання операційних ризиків. надає можливість зосередивши увагу на запитах споживачів уникнути зайвих маркетингових ризиків. Проте практичне впровадження інтегрованого ризик-менеджменту в банківській сфері, який традиційно притаманні високий ступінь регламентованості та інноваційна інертність, вимагають відповідного розвитку стандартів регулювання (табл. 2).

Таблиця 2

### Розвиток міжнародних стандартів ризик-менеджменту

Стандарт	Характеристика стандарту
ISO 31000:2009	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Визначає принципи та загальні настанови з виявлення та ефективного управління ризиками.
ISO Guide 73:2009	Стандарт, що містить основні дефініції та поняттєвий апарат ризик-менеджменту
COSO ERM Integrated Framework	Стандарт, що охоплює рекомендації ризик-менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту.
IRM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS)	Стандарт системного ризик-менеджменту, модель ризикозахищеності розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством на базі ідентифікації ризиків та управління ними. Пропанує рекомендації щодо створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II та BASEL III	Методологічні рекомендації в сфері банківського регулювання, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому.

Джерело: розроблено авторами на основі [2 – 4].

По-третє, сучасні підприємства банківській сфері змушені постійно вдосконалювати свою діяльність. Це вимагає розвитку нових технологій і методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємств. Спостерігається не лише еволюція парадигм та стандартів ризик-менеджменту, а й конвергенція проєктного та процесного підходів з синергетичним поєднанням технологічних та методичних інструментів формування системи ризикозахищеності банку.

Саме тому формування та удосконалення системи ризик-менеджменту слід здійснювати через реалізацію взаємопов'язаних інжинірингових проєктів. Впровадження методів проєктного підходу в процесну діяльність ризик-менеджменту дозволяє пріоритизувати ризики за їхньою значущістю, чітко формулювати операційну мету певного проєкту в узгодженості з стратегічною ціллю діяльності, планувати кроки оптимального досягнення мети та ресурсні потреби, обмеження й джерела інвестування. В залежності від критичності ризиків та динамізму змін оточення проєкти ризикозахищеності банку можуть бути проєктами удосконалення, оптимізації, чи реінжинірингу; використовувати технологію впровадження «знизу до гори» (орієнтація на існуючу структуру) та охоплювати окремі бізнес-процеси, підрозділи, елементи системи ризик-менеджменту або «з гори до низу» (орієнтація на майбутню структуру), що трансформую систему ризик-менеджменту цілком. Але в будь-якому разі, проєкти розглядаються у трактуванні «творчої скоординованої діяльності, спрямованої на досягнення бізнесової мети в рамках стратегічної цінності» [5, с. 127], які системно адаптують та налаштовують діяльність підприємства під динамічні зміни маркетингового оточення. Згідно з РМВоК: «Успіх проєкту вимірюється якістю продукту та проєкту, своєчасністю, відповідністю бюджету та ступенем задоволення замовника» [5, с. 138], таким чином маркетингова орієнтація проєктів ризикозахищеності банків витікає з природи сучасних проєктів економіки цінності та холистичної концепції маркетингу та має своїми наслідками наступний пункт дослідження.

По-четверте, системний підхід до інтегрованого ризик-менеджменту банку вимагає розширення переліку суттєвих ризиків на всіх рівнях

економічних систем.

Традиційно науковці та практики виділяють наступні групи ризиків у фінансовій сфері:

1. Макроекономічні ризики, що охоплюють політичні, соціальні, макрофінансові, форс-мажорні ризики, специфічні ризики тощо.
2. Ринкові ризики, що містять валютні, споживчі, конкурентні, законодавчі, податкові, ризики регулювання та ціноутворення,
3. Виробничі ризики, такі як: комерційні, кадрові, технологічні, інвестиційні, соціальні, фінансові, кредитні ризики, ризики банкрутству тощо.

Але сьогодні в умовах інноваційних технологічних перетворень, посилення соціальної відповідальності суб'єктів економіки перед суспільством та цивілізацією, загостренням екологічних та кліматичних загроз виникає низка нових ризиків та зміни вагових коефіцієнтів існуючих.

Основними ризиками притаманними комерційному банку залишаються ризик ліквідності, кредитний ризик, комплаєнс-ризик, операційний ризик, процентний ризик, ризик банківської книги, ринкові ризики тощо. Але широке застосування віртуальних активів у світовій економіці обумовлює появу великої кількості ризиків, починаючи від ризиків притаманних комерційним банкам, і закінчуючи глобальними політичними ризиками.

Відповідно до статті 14 Закону України Про віртуальні активи «криптовалютні ризики вимагають управління ринковими ризиками, а саме фондовими, операційними ризиками та ризик комплаєнсу та зобов'язує суб'єкти первинного фінансового моніторингу надавати особисту інформацію про платника та отримувача» [6]. Використання віртуальних активів в банківському секторі має низку викликів та вимагає системного ризик-менеджменту з застосування регулятивного, консультативного, технологічного та аналітичного забезпечення.

Однією з важливіших характеристик інтегрованого (комплексного) ризик-менеджмент є те, що ризики повинні враховуватися системно в комплексі та синергетичному взаємовпливі, не окремо один від одного, а органічно імплементовані в систему управління банком.

Екологічні ризики впливають на кожний елемент банківської систе-

ми, але різною мірою, з різними ваговими коефіцієнтами, що дозволяє урахувати через «ризик зважений на екологічний показник», який розподіляє екологічні наслідки не лише за видами діяльності, територіями, екологічною ситуацією, екологічними ефектами, загальним ризик-апетитом, але й для окремих категорій клієнтів в галузі.

Вимоги маркетингової орієнтації проєктів ризикозахищеності банків не лише посилюють значення маркетингових ризиків, а й трансформують розуміння місця та ролі маркетингових ризиків в системі ризикозахищеності банку.

Видатні українські науковці з різних боків аналізують фактори та джерела виникнення маркетингових ризиків. Так С. Ілляшенко визначає чинники збитків підприємства через «неврахування рекомендацій маркетингу». В. Кравченко розглядає маркетингові ризики у взаємозв'язку з неадаптивною до зовнішніх змін маркетинговою діяльністю. В. Гранатуров вважає, що невикористання ринкових можливостей, неволодіння інформацією про попит споживачів формує загрози збуту. В. Жуков пов'язує маркетингові ризики з невизначеністю попиту на продукцію. С. Ковальчук трактує більш широко, як усі ризики маркетингової діяльності на всіх етапах, що охоплюють як товарну, збутову, цінову, оперативну діяльність, так й комунікаційну та загрожують реалізації цілей підприємства [7, с. 172].

Різняться підходи до визначення місця маркетингових ризиків в системі управління банків. Чи відокремлювати маркетингові від операційних ризиків, чи розглядати в комплексі або однаковими; або консолідовано на рівні загального ризику банку. Чи відокремлювати окремий підрозділ для маркетингових ризиків в управлінні операційними ризиками, який буде контролювати дотримання лімітів та маркетингових ризик-апетитів?

Дискусійними є методи оцінки, моніторингу, прогнозування та контролю (маркетингові дослідження чи фокус-групи, бізнес-моделі цінності чи та індикатори ефективності [8].

На нашу думку, хоч неадекватне формулювання та донесення товарної цінності можна трактувати як наслідки неадекватних чи помилкових внутрішніх процесів, дій співробітників та систем або зовнішніх подій (тобто операційні ризики), віднесення маркетингового ризику до



операційного в фінансовій сфері є спрощенням, що знижує ефективність системи ризик-менеджменту банку. Крім того, історичний характер (постфактум) маркетингових досліджень та фокус груп ускладнює планування, оцінку та регулювання маркетингових ризиків на всіх етапах бізнес-процесів та формування дієвої моделі ризик-менеджменту банку.

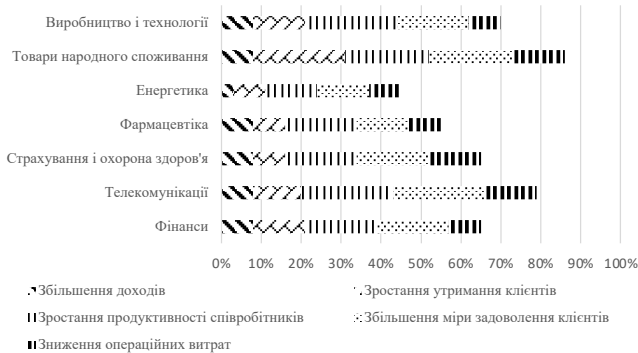
«Необхідність управління маркетинговими ризиками є критичним елементом формування ефективної моделі ризик-менеджменту. Вчасне виявлення ризику дає змогу ефективно реагувати (хеджування, відхилення, прийняття) та зменшувати вплив негативних наслідків при реалізації комплексної стратегії комунікацій та задоволення потреб клієнтів» [9, с. 260], тому хоч усі ризики взаємопов'язані, але маркетинговий ризик всеосяжний та конвергентний, повинен розглядатися як складова кожного типу ризику та враховуватися на всіх рівнях управління, етапах життєвого циклу продукту та бізнес-процесів.

По-п'яте, впровадження нових ризиків в систему ризик-менеджменту банку вимагає удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення адекватної оцінки цих ризиків. Особливо це стосується маркетингових ризиків, як таких, управління якими вимагає оперативної достовірної інформації).

Маркетингові ризики є важливими факторами в формуванні фінансового результату банку. Для ефективного планування та реалізації інновацій на фінансовому ринку необхідно проводити постійний процес моніторингу та оцінки запитів та очікувань споживачів, з метою ідентифікації, а краще прогнозування змін маркетингового середовища.

Одним з основних завдань маркетингу є відстеження змін ринку та розробка стратегії адекватного реагування. Проте якість управління маркетинговою політикою тісно пов'язана зі ступенем задоволеності інформаційних потреб на всіх рівнях і етапах управління, бо маркетингова діяльність процес надзвичайно динамічний, заснований на використанні великих об'ємів різноманітної турбулентної інформації.

Зміна маркетингової парадигми з продукт орієнтованої на клієнтоорієнтовану зумовлює зміщення виробничих орієнтирів з внутрішніх на зовнішні ресурси підприємства.



**Рис. 1. Ефекти впровадження CRM систем по галузях**

Джерело: Розроблено авторами на основі [10]

З організаційної точки зору сучасне підприємство розглядається, як система процесів, орієнтована на підтримку головного процесу бізнесу – задоволення потреб клієнта за рахунок впровадження стратегії оптимізації управління взаємовідносинами з клієнтами – стратегії CRM (Customer Relationship Management).

За даними опиту Siebel Systems [10] менеджмент різних галузей економіки має різні очікування від впровадження CRM-системи (рис. 1).

Таблиця 3

**План фінансування проєкту ризикозахищеності банку  
«Південний» 2022 - 2023, тис. грн**

Напрями	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Усього
<b>Екологічний ризик</b>	135,3	99,3	102,6	93,9	91,7	96,9	102,4	108,2	<b>830,3</b>
Фахівці	120,8	64,9	68,5	72,4	76,5	80,8	85,4	90,3	<b>659,6</b>
Заробітна платня	17,1	52,9	55,9	59,1	62,4	65,9	69,7	73,6	<b>456,6</b>
ЄСВ	3,74	11,6	12,3	13	13,7	14,5	15,3	16,2	<b>100,34</b>
Оснащення робочого місяця	100,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	<b>102,5</b>
Проведення навчання	0	12,9	13,6	14,4	15,2	16,1	17	18	<b>107,2</b>
Імплементация в СУР	14,4	21,5	20,5	7,1	0	0	0	0	<b>63,5</b>
Налагодження ВРМ систем	2,1	0	0	0	0	0	0	0	<b>2,1</b>

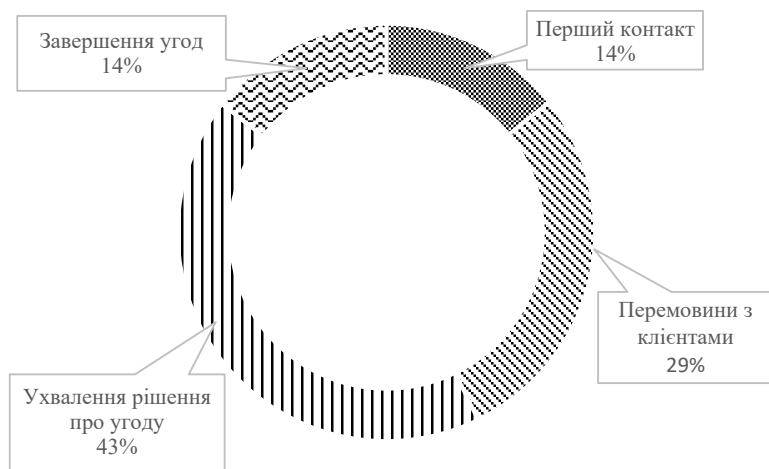
Створення резервів	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Додаткові підписки	12,3	19,4	20,5	0	0	0	0	0	<b>52,2</b>
<b>Соціальний ризик</b>	100	93	107,1	94	91,6	80,8	85,4	90,2	<b>742,1</b>
Фахівці	100	64,9	68,5	72,4	76,5	80,8	85,4	90,2	<b>638,7</b>
Заробітна платня	0	52,9	55,9	59,1	62,4	65,9	69,7	73,6	<b>439,5</b>
ЄСВ	0	11,6	12,3	13	13,7	14,5	15,3	16,2	<b>96,6</b>
Оснащення робочого місяця	100	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	<b>102,5</b>
Проведення навчання	0	8,7	13,6	0	0	0	0	0	<b>22,3</b>
Імплементация в СУР	0	19,5	25	21,6	15,1	0	0	0	<b>81,2</b>
Налагодження ВРМ систем	0	6,5	4,5	0	0	0	0	0	<b>11</b>
Створення резервів	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Додаткові підписки	0	13	20,5	21,6	15,1	0	0	0	<b>70,2</b>
<b>Управління форс-мажорними ситуаціями</b>	0	0	0	14,5	25,3	15,9	0	0	<b>55,7</b>
Імплементация в СУР	0	0	0	14,5	25,3	15,9	0	0	<b>55,7</b>
Налагодження ВРМ систем	0	0	0	7,2	2,5	0	0	0	<b>9,7</b>
Створення резервів	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Додаткові підписки	0	0	0	7,3	22,8	15,9	0	0	<b>46</b>
<b>Автоматизация</b>	70,3	74,3	78,5	82,9	87,6	92,5	97,8	103,3	<b>687,2</b>
Додаткові підписки	18,3	19,4	20,5	21,6	22,8	24,1	25,5	26,9	<b>179,1</b>
Оновлення технічної бази	36,7	38,7	40,9	43,2	45,7	48,3	51	53,9	<b>358,4</b>
Премії	15,3	16,1	17,1	18	19	20,1	21,3	22,5	<b>149,4</b>
<b>Разом</b>	<b>846,44</b>	<b>701,7</b>	<b>758,9</b>	<b>751,4</b>	<b>785,6</b>	<b>749,7</b>	<b>742</b>	<b>783,9</b>	<b>6119,64</b>

Джерело: дані підприємства.

Аналіз плану фінансування проекту ризикозахищеності банку «Південний» (табл. 3), демонструє високу частку витрат саме на автоматизацію (розробку та удосконалення систем автоматизації інформаційно-аналітичного забезпечення банків або впровадження типових рішень на базі технологічних платформ) та оновлення технічної бази (відповідно до вимог систем). Водночас аналіз ефектів використання CRM-систем (рис. 1) в банківській сфері показує високі показники зростання про-

дуктивності праці співробітників (18%), міри задоволення клієнтів (18%), утримання клієнтів (13%) та зниження операційних витрат (8%), що аргументує доцільність застосування CRM-систем як інструмента інформаційних комунікацій та інформаційного джерела щодо управління маркетинговими ризиками банків.

Аналіз угод та їх статусів покращує та деталізує відстеження клієнтського досвіду з метою більш ретельного налаштування персоналізації, адаптації кожного звернення та покращення споживчого досвіду з комунікаціями (рис. 2).

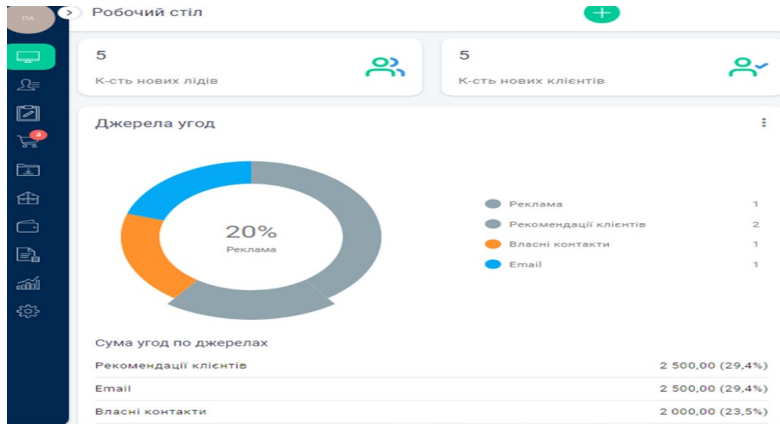


**Рисунок 2. Аналіз угод та їхніх статусів в CRM-системі Keerpin**

Джерело: Розроблено авторами

Технологія лійки продажів сприяє ефективності ведення потенційних клієнтів (лідів), перетворення більшої кількості лідів на клієнтів; підвищення продуктивності продажу та маркетингу за рахунок простоти доступу до всієї інформації про клієнта (рис. 3). Сегмент спеціалізованих банківських CRM систем швидко зростає як за кількістю пропозицій (SAP CRM, Salesforce Sales Cloud CRM; Microsoft Dynamics 365; Oracle Siebel CRM; TEAMWOX.), так й удосконаленню функціонала

(впровадження штучного інтелекту, хмарних моделей розгортання, гнучкого налаштування, зручного та адаптивного користувацького інтерфейсу, потужних платформ для Big Data). Слід відзначити посилення позицій вітчизняних пропозицій (Creatio CRM, PERFECTUM CRM; ONEBOX CRM, Keepin) [11, с. 2].



**Рисунок 3. Аналіз лійки продажу в CRM-системі**

Джерело: Розроблено авторами

**Висновки.** В результаті дослідження виявлено особливі характеристики ризик-менеджменту банківського сектору умовах сучасних викликів невизначеності маркетингового середовища та глобальних цифрових трансформацій. Обґрунтовано, що конвергенція проектного та процесного підходів до інтегрованого ризик-менеджменту банку призводить до синергетичного ефекту та дозволяє розширити спектр та врахувати новітні ризики в систему ризикозахищеності банку. Доведена стратегічна роль маркетингових ризиків в формуванні фінансового результату банку та ефективність CRM-систем як інструмента інформаційних комунікацій внутрішнього та зовнішнього маркетингу. Пропонується впровадження CRM-систем як технологічного інструменту управління маркетинговими ризиками проектів ризикозахищеності банків.

**Список використаної літератури**

1. Stoianov V. M. Risk management of the banking sector in the digital economy. Proceedings 1 st Student Scientific Conference of Joint Research Cooperation between Odesa I. I. Mechnykov National University and Huaiyin Institute of Technology. April 28-29, 2022 Dnipro “Serednyak T.K.” 2022. P. 29-32.
2. Федулова І. В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 104–111.
3. Окландер М. А. , Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
4. Управління ризиками банків: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. 299 с
5. Чайковська М. П. Концептуально-методологічні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій : монографія. Одеса : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 370 с.
6. Про віртуальні активи. Закон України №2074-IX від 17.02.2022 [Електронне джерело]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
7. Ковальчук О., Лорві І. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. ( м. Київ, 23 квітня 2020 р.). С.172-173.
8. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. Економіка і суспільство. 2017. Вип. № 13. С. 1244–1250.
9. Стоянов В.М. Управління маркетинговими ризиками в фінансовій сфері. Матеріали 78-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова 19–20 травня 2022 року м. Одеса: ОЛДІ+, 2022. С.259-262.
10. Top Challenges in CRM Implementation | Sage Software. Sage Software. URL: <https://www.sagesoftware.co.in/blogs/top-challenges-in-crm-implementation/>
11. Юрчук Н. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Т. 2, № 23. С. 1-7.

Стаття надійшла 15.10.2022 року

**M. P. Chaikovska**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: [chmp@onu.edu.ua](mailto:chmp@onu.edu.ua)

**V. M. Stoyanov**

master graduate student of specialty "Management"  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,

## **CRM-SYSTEMS IN MARKETING RISKS MANAGEMENT OF BANK'S RISK PROTECTION PROJECTS**

The article examines the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of information and analytical support for marketing risk management of risk protection projects of a commercial bank in the conditions of modern challenges of the uncertainty of the marketing environment and global digital transformations. Requirements for an effective bank risk management system based on modern technological tools and innovative methodological approaches are formulated. The directions of the transformation of risk management paradigms were analyzed, the expediency of a systemic multidimensional approach to the implementation of integrated risk management based on modern international regulatory standards was clarified. The need for the convergence of project management methods in risk management for better prioritization of risks, consistency with the strategic goal of activity, and planning of steps to optimally achieve the goal is substantiated. The marketing orientation of bank risk protection projects is revealed. It is proposed to expand the list of banks' risks and to transform the weighting coefficients of the existing ones in the conditions of innovative technological transformations in order to strengthen socio-ecological responsibility to society. Particular attention is paid to determining the place of marketing risks in the management system of banks, as a critical element of an effective risk management model. The direction of improving the information and analytical support of the bank's risk protection projects through the implementation of CRM systems as an information communication tool and an information source on marketing risk management is proposed.

**Keywords:** risk management, marketing risks, CRM systems, bank risk protection projects.

### **References**

1. Stoianov V. M. (2022). Risk management of the banking sector in the digital economy. Proceedings 1 st Student Scientific Conference of Joint Research Cooperation between Odesa I. I. Mechnykov National University and Huaiyin Institute of Technology . April 28-29, 2022 Dnipro "Serednyak T.K." 2022. P. 29-32.
2. Fedulova I. V. (2017). Formuvannia protsesu ryzyk-menedzmentu na pidpryemstvi [Formation of the risk management process at the enterprise]. Visnik Tcherkackogo Universitetu. - Herald of Cherkasy University. Series: Economic Sciences. 2017. No. 1. P. 104–111. [in Ukrainian].
3. Oklander M. A., Oklander T. O., Pedko I. A. (2017). Marketingovi doclidzennia innovatsiy ta pidpryemnytski ryzyki [Marketing research of innovations and entrepreneurial risks]: monographia, monograph. Odesa: Astroprint, 2017. 284 p. [in Ukrainian].
4. Upravlinnia ryzykamy bankiv (2012). [Risk management of banks]: monograph / edited by Dr. Econ. Sciences, Prof. A. O. Epifanova and Dr. Econ. Sciences, Prof. T. A. Vasylieva. Sumy: DVNZ "UABS NBU", 299 p. [in Ukrainian].

5. Chaikovska M. P. (2021). Kontseptualno-metodologichni zasady upravlinnia marketingovymi IT proektamy v umovakh tsifrovyykh transformatsiy [Conceptual and methodological principles of management of marketing IT projects in the conditions of digital transformations]: monograph. Odesa: OLDI-PLUS. 370 p. [in Ukrainian].
6. Pro virtualni aktyvy: Zakon Ukrainy [About virtual assets. Law of Ukraine] No. 2074-IX dated 1702.2022 [Electronic source]. Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
7. Kovalchuk O., Lorvi I. (2020). Mistce marketingovykh ryzykiv v systemi upravlinnia innovatsiynoyu diyalnistiy [The place of marketing risks in the management system of innovative activities of the enterprise]. Business, innovations, management: problems and prospects: materials of the 1st international science and practice conf. (Kyiv, April 23, 2020). P.172-173. [in Ukrainian].
8. Tkachuk V. O., Tymkiv A. O. (2017). Bankivskiy marketing: sutnist, osoblyvosti, evolutcia [Bank marketing: essence, features, evolution]. Ekonomika I suspilstvo. Economy and society. Issue No. 13. С. 1244–1250. [in Ukrainian].
9. Stoyanov V. M. (2022). Upravlinnia marketyngovymy ryzykamy v finansovoy spferi [Management of marketing risks in the financial sphere]. Materials of the 78th reporting conference of the Odesa I. I. Mechnykov National University, May 19–20. Odesa: OLDY+. P.259-262. [in Ukrainian].
10. Top Challenges in CRM Implementation | Sage Software. Sage Software. URL: <https://www.sagesoftware.co.in/blogs/top-challenges-in-crm-implementation/>
11. Yurchuk N. (2019). CRM systemy: osoblyvosti funktsionyvsnnyy ta analiz ukrainskogo rinku [CRM systems: features of functioning and analysis of the Ukrainian market]. Naukovyi visnyk Uzgorodskogo natsionalnogo universitetu. - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Vol. 2, No. 23. С. 1-7. [in Ukrainian]



УДК 351.863+341.323+ 338.245

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274374

**П. В. Шмулевич,**

доктор філософії з економіки,  
головний консультант сектору досліджень  
Таврійського регіону і Криму у місті Херсоні  
Центру регіональних досліджень  
Національний інститут стратегічних досліджень,  
вул. Пирогова, 7а, м. Київ, 01054, Україна  
e-mail: shmulevych.niss@gmail.com

**О. П. Максименко,**

завідувач сектору досліджень  
Таврійського регіону і Криму у місті Херсоні  
Центру регіональних досліджень  
Національний інститут стратегічних досліджень,  
вул. Пирогова, 7а, м. Київ, 01054, Україна  
e-mail: maksimenko.niss@gmail.com

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ НА ТЕРИТОРІЇ ІЗОЛЬОВАНОЇ ГРОМАДИ ПРОТЯГОМ ГІБРИДНОГО ПЕРІОДУ**

Гібридність дій країни-агресорки, нехтування правилами і звичаями війни, систематичне порушення норм міжнародного гуманітарного права потребують з боку нашої держави термінових і нестандартних рішень задля збереження життя громадян, які опинилися в районах бойових дій, в ізольованих або окупованих територіальних громадах. Держава зобов'язана скеровувати всі наявні власні ресурси на дієве забезпечення прав і свобод громадян та захист найуразливіших верств населення, а не покладатися на самоорганізацію населення та місцевого самоврядування. Таким трудовим ресурсом Держави є, зокрема, державні службовці, які працюють в територіальних управліннях державних органів та фізично перебувають в ізольованому місті. У статті проведено економіко-правовий аналіз фактичної ситуації в місті Херсоні, яка мала місце в період між початком війни та встановленням окупантами власної квазівлади. Проаналізовано закрити інформацію щодо підходів, нормативів та реалій роботи Командування тилу Держави Ізраїль. На основі досвіду цієї країни запропоновано термінові організаційні механізми довготривалої підтримки життєдіяльності міста, ізольованого та контрольованого загарбниками, через залучення місцевих державних службовців, які перебувають на простоті, у систему Служби тилу.

**Ключові слова:** гібридний період, державний суверенітет, цивільне населен-

ня, система розподілу, гуманітарна допомога, служба тилу, окупація

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зважаючи на гібридність дій країни-агресорки до і після початку повномасштабного вторгнення та порушення нею норм міжнародного гуманітарного права, фактичну недієздатність Міжнародного комітету Червоного Хреста [2], правовий статус міста Херсона два місяці був невизначеним, його територія не могла однозначно вважатися окупованою. Проте вона була повністю ізольованою та контрольованою загарбниками. При цьому державна влада стосовно населення Херсона мала б продовжувати орієнтуватися на Конституцію України та свою основну функцію щодо захисту прав та свобод своїх громадян на території міста.

Беручи до уваги, що з 24.02.2022 р. судова гілка державної влади та територіальні підрозділи державних правоохоронних органів не виконують своїх функцій на території Херсона, обласна та районна державні адміністрації самоусунулися від виконання своїх обов'язків, можна констатувати фактичну відсутність реалізації суверенної державної влади на території громади. Необхідним є пошук механізмів термінового відновлення дієвого державного суверенітету в умовах воєнного стану з метою збереження життя і здоров'я населення.

Важливо зауважити, що з економічної точки зору принаймні перший місяць війни Херсон був умовно закритою економічною системою, що дає змогу коректніше оцінити цілу низку системних параметрів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Системний аналіз [1, 4, 6, 7], IV Женевської конвенції про захист цивільного населення під час війни (1949 р.) та Додаткового протоколу I до неї (1977 р.) доводить, що мирне (цивільне) населення міста Херсона з 24.02.2022 р. – дати початку міжнародного збройного конфлікту – автоматично перебуває під захистом міжнародного гуманітарного права як «некомбатанти». Це повною мірою стосується і стану (тимчасової) окупації, «...навіть якщо ця окупація не дістане жодного збройного опору» [4, с. 329].

З іншого боку, аналіз Положення про закони і звичаї війни на суходолі (Додаток до IV Гаазької Конвенції про закони і звичаї війни на суходолі від 1907 р.), зокрема, статей 42 – 43, свідчить, що з 24 лютого по 25 квітня 2022 р. фактичний стан міста Херсона не відповідав визначеному для окупованої території. 26 квітня 2022 р. з боку країни-агресор-

ки були оголошені керівники військово-цивільної адміністрації Херсонської області та міста Херсона, тому саме цю дату слід вважати датою початку окупації з огляду на норми згаданого Положення.

Важко дати юридичне визначення правовому стану або статусу території Херсона протягом періоду 24.02–25.04.2022 р. Можливо, з позицій міжнародного права слід продовжувати надавати території Херсона статус «театр воєнних дій» з 24.02.2022 р. весь час по вересень 2022 р. (подання даної статті до публікації), незалежно від факту окупації.

В цілях нашого дослідження ми ідентифікуємо цей період з 24 лютого по 25 квітня 2022 р. як «гібридний період». Зауважимо, що таке визначення є дуже вузьким і пропонується нами виключно для даного дослідження, адже гібридність дій агресора проявлялась як до, так і після цього періоду, як нами далі буде доведено. Необхідність аналітичної категорії «гібридний період» обумовлена пошуком ефективних інструментів протидії агресору в такій ситуації, у якій опинився Херсон, з метою збереження людських життів. На наш погляд, гібридний період є першим етапом інтеграційного періоду – всього часу від початку бойових дій біля / на території громади до потенційного силового її «приєднання» до території країни-агресорки (або аналогічної за наслідками будь-якої іншої мети загарбника щодо такої громади).

З правової точки зору, можна дати кілька попередніх, але важливих характеристик зазначеному «гібридному періоду»:

1. Україна як держава не могла перекласти повну відповідальність за населення громади на агресора, відповідно до норм міжнародного права. Отже, Україна мала де-юре суверенітет над територією і була зобов'язана забезпечувати права та свободи громадян в максимально можливому обсязі.

2. Виникла ситуація, при якій де-юре цивільне населення перебуває під захистом міжнародного гуманітарного права, але країна-агресорка де-факто не проводить заходів із забезпечення виконання його норм (наприклад, відсутність гуманітарних коридорів).

3. Навіть за нормами міжнародного права обидві сторони конфлікту мають докладати всіх зусиль щодо захисту мирного населення, в т.ч. гуманітарного.

Варто зазначити, що у квітні 2022 р. нашою державою в особі Мінреінтеграції стосовно територіальних громад поряд із терміном «тимчасова окупація» введено поняття «район проведення воєнних

(бойових) дій», «оточення (блокування)»[5], але не надано визначень цих понять і приміток, до якої категорії кожна громада затвердженого наказом Переліку належить (він упорядкований за областями). Отже, належність громади до цих категорій визначається на сьогодні Міністерством на власний розсуд, виходячи із реальної воєнної ситуації.

Необхідно додати, що і після окупації де-юре (26.04.2022 р.) країною-агресоркою здійснюються гібридні дії, зокрема, в інформаційній площині. Прикладами можуть слугувати «візуальне навантаження» окупації та пропаганда у місцевих ЗМІ Херсона. Стосовно гібридної візуалізації присутності окупантів у місті (станом на дату подання даної статті до публікації) можна навести: точкове встановлення російських прапорів при збереженні (незнищенні) українських на багатьох об'єктах комунальної і державної власності (школах, лікарнях, університетах тощо); радянська символіка з нагоди Дня Перемоги; візуальне оформлення указів та розпоряджень т. зв. обласного та місцевих голів ВЦА – з гербом країни-агресорки, але без письмового згадування її назви; загалом маркування ворожої військової та цивільної техніки літерою, без нанесення прапору чи гербу.

Щодо пропаганди треба відзначити кричущий правовий нігілізм і повну розмитість правового статусу території. «Территория Херсонской области остается территорией Херсонской области», «...станет государственной собственностью Херсонской области», «бизнес, который готов работать по новым правилам и порядкам (яким? чийм? – автори)» – така пряма мова призначеного окупантами «голови ВЦА Херсонської області» В. Сальда в кількох інтерв'ю місцевому телеканалу «ВТВ Плюс», єдиному, який пішов на пряму колаборацію із загарбником та після встановлення окупації висвітлює необхідні йому новини під індиферентною назвою «Херсон. Факты». З огляду на специфіку даного дослідження, відповідна пропаганда у російських ЗМІ нами до уваги не береться та не аналізується, оскільки вона своєю цільовою аудиторією має, перш за все, власне населення країни-агресорки, а не населення Херсона.

Таку ситуацію, навіть після широкомасштабного вторгнення, можна пояснити тим, що чинним міжнародним правом заборонено силою змінювати територіальний *status quo* [4, с. 361], а тому для максимального уникнення майбутньої правової відповідальності країни-загарбни-

ці, вочевидь, колаборантам наказано не згадувати її назву одночасно із озвучуванням їхніх загарбницьких, протиправних дій на тимчасово окупованій території. Можливо, це обумовлено і потенційними репараціями, практика отримання яких через міжнародні суди свідчить про величезну складність доказування як суми збитків, так і взагалі факту їх спричинення саме країною-винуватицею конфлікту, її армією або афілійованими структурами [6].

***Фактичний «обсяг» дієвого державного суверенітету України на території Херсона протягом гібридного періоду.*** З першого дня війни на території Херсона припинено роботу судової гілки влади повністю, органів прокуратури, за кілька днів – і національної поліції. Через відключення більшості державних реєстрів на всій території країни з початком збройного конфлікту майже всі територіальні представництва державних органів влади втратили фактичну дієздатність. З перших днів війни їхні працівники переведені на дистанційну роботу, а згодом – на простій. Це стосується і більшості службовців обласної та Херсонської районної державних адміністрацій, керівництво яких покинуло територію міста в перші дні війни.

Протягом гібридного періоду (до 20-х чисел квітня) із суттєвими обмеженнями працювало Головне управління Пенсійного фонду України в Херсонській області, суто приймаючи документи від відвідувачів у сервісному центрі. В аналогічній ситуації опинилося й управління Фонду соціального страхування України (виплати допомог з тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів). Фізично обидва регіональні представництва були відключені від систем, але їхні функції були передані відповідним управлінням в інших областях України. Казначейське обслуговування громади було вдало переведено на відповідне Кіровоградське управління, але надалі проходило із певними труднощами.

***«Криза гібридності» агресора до та під час гібридного періоду.*** Порівняльний аналіз сучасних досліджень у сфері гібридних війн [3] і фактичного становища в Херсоні безпосередньо перед війною й у її перші місяці свідчить, що більшість застосованих країною-агресоркою гібридних методів на території міста були невдалими. Тобто для досягнення поставлених перед собою цілей сама ситуація «вимагала» від агресора:

- 1) відкритого збройного конфлікту зі швидким оточенням (ізо-

ляцією, блокуванням) міста, подальшими штурмом та фізичним захо-дом військ на його територію, запровадженням силового контролю;

2) встановлення окупації міста де-юре після майже двох місяців фізичної присутності (силового контролю) в ньому – через провал гібридних методів впливу вже протягом гібридного періоду.

Єдиним ефективним, як зараз видається, напрямом гібридної війни агресора стосовно громади Херсона та області в цілому стала т.зв. «організаційна зброя», одним із довгострокових інструментів якої є «...формування керованої ззовні, неадекватної в професійному та моральному відношеннях «п'ятої колони» в органах державного, військового, безпекового управління, місцевого самоврядування» [3, с. 43]. Окупантом вміло використані або стали об'єктивним, позитивним фоном для його дій: загальна «втома» херсонців від багаторічної відвертої управлінської слабкості обласного керівництва; недієздатність (іншими словами, відсутність) нової районної ланки управління через незавершеність реформи децентралізації – при завершеній ліквідації дієздатної і звичної районної структури області до 2020 року; загальнополітичне становище, зокрема, непопулярність влади в цілому на час початку війни – через два роки «ковідних» обмежень, вимоги до дрібного та малого бізнесу щодо касових апаратів тощо.

**Польові дослідження.** Херсонська міська територіальна громада поділена на три райони зі своїми радами та виконкомами: Дніпровський, Корабельний, Суворовський. Проведені нами протягом першого місяця ізоляції загарбниками міста Херсона польові дослідження свідчать про значні проблеми із розподілом допомоги вразливим верствам населення через виконкоми районних у місті рад та керівників базового рівня самоуправління (голів ОСББ та керуючих компаній). Експресопитування та глибинні інтерв'ю із співвласниками десятих ОСББ дозволили ідентифікувати такі основні проблеми з розподілом допомоги на етапі «виконком районної у місті ради – ОСББ»: повна відсутність інформації про можливість отримати таку допомогу, розподіл допомоги головами ОСББ тільки серед «своїх» і серед лояльних співвласників, неправомірна передача допомоги в натурі на продаж у торговельні мережі замість розподілу між нужденними співвласниками, відмова голови ОСББ займатися такими питаннями через низьку оплату праці та з посиланням на відсутність такого обов'язку. В жодному із досліджених ОСББ не ідентифіковано прозорої процедури розподілу. Це обумовлено

незначною кількістю посадових осіб місцевого самоврядування на кількість наявного населення, які фізично не здатні проконтролювати керівників базового рівня самоуправління після отримання ними допомоги в натурі від виконкомів районних в місті рад або від міськвиконкому.

**Аналіз досвіду Ізраїлю.** Вже після початку агресії 2014 року нами розглядався досвід Держави Ізраїль у її специфічній, складній боротьбі із тероризмом [8]. Були винесені й відповідні уроки для України, яка отримала тоді на своїй східній території збройний конфлікт неміжнародного рівня, схожий з ізраїльською ситуацією за кількома характеристиками. З початком широкомасштабного міжнародного збройного конфлікту в Україні у лютому 2022 р. в інформаційному полі знову посилилася «тема Ізраїлю» як взірця у протистоянні ворожому оточенню. Водночас дискутується для запозичення здебільшого воєнний досвід цієї країни. Нами ж – у продовження попередньої роботи [8] – пропонується проаналізувати досвід Ізраїлю в організації захисту цивільного населення вже під час повноцінних війн, подібних за агресивністю до поточної війни в Україні.

Необхідно зауважити кілька основних рис ізраїльської безпекової ситуації, які нами були виокремлені під час дослідження досвіду боротьби із тероризмом [8, с. 64]:

1. Наявність на території держави якихось «напівструктур», «напівутворень», «автономій» завжди призводить до перманентного викачування ресурсів із основної системи (держави) та створює підґрунтя для іноземного, ворожого впливу.
2. Армія є невіддільною та постійною частиною суспільних відносин, культури життя, незалежно від наявності активних конфліктів.
3. При шаленій боротьбі політичних еліт ізраїльському суспільству вдається утримувати динамічний баланс інтересів різних груп населення (етнічних, соціальних, вікових тощо).
4. Цінність буквально кожного людського життя та повага до пам'яті своїх героїв сучасності, які підтверджуються готовністю обмінювати для поховання тіло навіть одного загиблого солдата у ворожому полоні на десяток засуджених терористів.
5. Готовність приймати рішення в цілях безпеки держави та покарання (воєнних) злочинців без огляду на суворе дотримання

норм міжнародного або національного права, які в конкретній ситуації можуть дозволити злочинцю уникнути відповідальності за вже вчинені або заплановані насильницькі дії.

На наш погляд, ці риси повною мірою відображають певну ідеологію для ізраїльської системи організації захисту населення і можуть частково слугувати досвідом для перейняття Україною.

Аналіз досвіду роботи Командування тилу Держави Ізраїль доводить обмежену можливість його використання при формуванні подібного відомства в Україні, оскільки воно є підрозділом Армії оборони Ізраїлю та діє за іншою доктриною: Держава Ізраїль не може бути окупована наземно, втрата контролю над частиною суходолу означатиме втрату всієї Держави. Такої ситуації не передбачено навіть як можливий сценарій. Таким чином, зазначене Командування має на меті забезпечення життєдіяльності територій у випадку небезпеки для населення з повітря (ракетні та мінометні обстріли, авіабомбардування), від терористичних елементів та від зброї масового ураження. Водночас принципи роботи, нормативи цього відомства можуть бути враховані і для гострішої поточної ситуації на окремих територіях України.

Командування тилу Держави Ізраїль налічує в мирний час близько 70 тис. службовців (за виключенням засекречених осіб), що дає нормативний коефіцієнт забезпеченості населення представниками влади в тилу у 0,8–1% (без врахування населення спірних територій). При цьому під час воєнного стану в Державі Ізраїль органи влади продовжують здійснювати свої функції в максимальному обсязі, а ротації службовців за напрямками «Командування тилу – бойові частини» та «Збройні сили – Командування тилу» компенсують одна одну, залишаючи забезпеченість населення представниками влади в тилу на одному рівні з мирним часом.

Формування Служби тилу як інструменту захисту цивільного населення протягом гібридного періоду

Отже, досвід Командування тилу Держави Ізраїль свідчить про необхідність мати певну кількість представників влади на кількість населення, які підпорядковуються єдиному центру.

Штатна кількість посадових осіб місцевого самоврядування в Херсонській МТГ – близько 750 ос., де приблизно 610 ос. – посадовці виконавчих органів міської ради, а 140 ос. – підрозділів виконкомів трьох



районних в місті рад. Реально протягом гібридного періоду на службі в місті перебувала менша кількість посадовців, враховуючи: низку вакантних посад, заявлених ще до 24.02.2022 р.; тих, хто покинув місто; тих, хто не виходив на роботу з різних причин. Для населення громади Херсона (320 тис. осіб, а в наявності протягом гібридного періоду близько 250-260 тис. осіб (за оцінками Департаменту фінансів і бюджету Херсонської міської ради)) – умовний коефіцієнт фактичної забезпеченості населення представниками влади становить 0,25-0,3%. Розрахунок здійснено з позиції, що всі посадовці місцевого самоврядування переходять до виконання завдань воєнного часу, тобто до повної орієнтації на забезпечення виживання ізолюваного населення. В реальності ж частина службовців продовжують реалізовувати свої посадові обов'язки в рамках галузевих чи секторальних завдань своїх підрозділів.

Отже, порівняння науково обґрунтованих нормативів Держави Ізраїль із ситуацією в Херсоні протягом гібридного періоду свідчить про катастрофічне наближення до втрати владного контролю над ситуацією навіть за умови, що всі посадовці місцевого самоврядування Херсона виконували б безпекові та гуманітарні функції стосовно населення. Це мало наслідком неможливість повною мірою врахувати, оцінити та забезпечити життєві потреби наявного в громаді населення з позицій владного контролю та владної відповідальності.

З метою ефективного розв'язання гуманітарних питань, недопущення втрати державою функції контролю та збереження максимально можливого суверенітету над ізолюваною територією необхідно розробити механізм Служби тилу ізолюваного міста/громади. Нами пропонується механізм оперативного формування такої Служби, що в умовах воєнного стану передбачає швидкий пошук відповідальних осіб без необхідності проходити процедури відбору, конкурсу тощо, тобто залучення осіб, які вже виконують подібні функції. При цьому Служба тилу громади має бути створена як цивільне, а не військове формування. Під тилом – на відміну від розглянутого за аналогією ізраїльського відомства – мається на увазі не тільки власний тил, але і ворожий – на тимчасово контрольованій, захопленій, заблокованій, окупованій тощо території України.

Отже, Служба тилу має бути сформована з державних службовців, які працюють в територіальних представництвах органів державної

влади і де-факто перебувають у громаді. Експрес-опитування службовців категорії Б і В херсонських територіальних управлінь Державного центру зайнятості, Держпраці, Держпродспоживслужби, Митної служби та Податкової інспекції у березні 2022 р. засвідчило про фактичний простій цих управлінь та неможливість службовцям виконувати свої посадові обов'язки.

Через термінове формування Служби тилу ізольованої та/або окупованої громади в умовах воєнного часу необхідно делегувати частину функцій держави із захисту прав і свобод громадян дієздатним органам місцевого самоврядування. Для Херсона фактично це означало б підпорядкування державних службовців міському голові протягом щонайменше гібридного періоду.

Доцільно підпорядкувати керівників базового рівня самоуправління в питаннях розподілу обмежених ресурсів саме Службі тилу, яка зможе контролювати їх та сам процес розподілу. Для будинків, які не мають ОСББ та не обслуговуються керуючою компанією (наприклад, т.зв. «приватний сектор»), описані функції розподілу мають реалізовуватися безпосередньо через працівників Служби тилу. Тобто розподіл обмеженого продовольства, медикаментів, палива тощо в ізольованій громаді має відбуватися через сформовану Службу тилу, підконтрольну законно обраній місцевій владі.

Органам місцевого самоврядування також необхідно надати право отримувати через Службу тилу персональні дані від Фонду соціального страхування та Пенсійного фонду України – щодо пенсіонерів вікової категорії 75+ або 80+ (отримувачів відповідної доплати), щодо пенсіонерів, виплату пенсії яких було переведено за межі ізольованої громади тощо – та органів соціального захисту – щодо вразливих верств населення (особи з інвалідністю, малозабезпечені громадяни, багатодітні родини тощо). Контрольна функція Служби тилу тут може полягати у фактичній верифікації отримувачів допомоги. Такі додаткові права, надані Службі тилу, дозволять зменшити можливості зловживання з боку представників базового рівня самоуправління у питаннях розподілу обмежених ресурсів (неправомірне заволодіння такими ресурсами через «списання» на пенсіонерів, які поїхали з громади під час бойових дій).

У Херсоні певні способи верифікації протягом гібридного періоду було самостійно запроваджено відділеннями державних банків (Ощадбанк, Приватбанк). Якщо у перші тижні воєнного стану банки попов-

нювали банкомати для видачі готівки населенню, то пізніше в зазначених банках готівка почала видаватися через каси. В умовах відсутності правоохоронних органів і посиленні можливостей незаконного заволодіння чужими банківськими картками це передбачає відповідну перевірку особи власника картки або рахунку, з якого знімаються готівкові кошти. Зазначений приклад свідчить на користь необхідності проведення процесу перевірки фактично наявного населення в ізольованому місті, фактичних отримувачів допомоги в натурі через ОСББ тощо.

Додатково нами ідентифіковано проблему сумнівного підходу до визначення продуктів, які підлягають централізованому розподілу (наприклад, кисломолочна продукція). Не обґрунтовано, чому така продукція не передана, наприклад, в торговельні мережі із фіксованою ціною для підтримки обігу в місцевій економіці. Це також свідчить на користь необхідності залучення до процесу розподілу державних службовців, серед яких у обласних центрах є відповідні фахівці як з економіки, так і з продовольчої безпеки – з подальшою розробкою Службою тилу переліку життєво необхідних продуктів харчування тощо, які підлягають централізованому розподілу.

**Юридична основа пропозиції Служби тилу.** Чинне законодавство до основних принципів служби в органах місцевого самоврядування відносить, зокрема, поєднання місцевих і державних інтересів та пріоритет прав та свобод людини і громадянина (ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»). Аналогічна норма передбачена стосовно принципів державної служби: «...забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України» (ст. 4 Закону України «Про державну службу»). Отже, об'єднання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в рамках одного органу, наділеного владними повноваженнями, є рішенням нестандартним, але має правове підґрунтя.

Аналіз норм Закону України «Про органи самоорганізації населення» свідчить про неможливість примусово залучити ОСН (наприклад, популярні в Херсоні квартальні комітети) до виконання означених функцій. Підпорядкування Службі тилу керівників базового рівня самоуправління без змін до законодавства теоретично можливе, оскільки правовий режим воєнного стану надає відповідні можливості примусу державній владі.

**Синергетична основа пропозиції Служби тилу.** Реформа децентралізації, умовний успіх якої можна оцінити в мирний час, не врахувала потреби воєнного часу. Відсутня вертикаль централізованого цивільного керівництва, необхідного як для зони бойових дій, так і для територій, які приймають переміщених осіб. Розподіл обмеженого продовольства і гуманітарної допомоги та інші питання не можуть цілковито покладатися на волонтерський рух. Ізольоване місто, як зазначалося, є умовно закритою економічною системою. З позицій синергетики, при посиленні невизначеності пошук динамічного балансу системи має відбуватися через максимальну контрольну функцію керівного елемента, визначення та активізацію підконтрольних йому підсистем, поведінку яких можна передбачити [8]. Державні службовці проходили відповідний конкурсний відбір, мають певний базовий рівень загальної компетентності в суспільних питаннях, приймали присягу, несуть посилену відповідальність за українським законодавством. Отже, на протигагу волонтерам їхня поведінка та підконтрольність є більш передбачуваними, а робота в Службі тилу є виконанням обов'язку перед Державою і суспільством.

Синергетичні засади як формування Служби тилу, так і в цілому механізмів протидії агресору в захоплених громадах потребують подальших ґрунтовних досліджень з використанням апарату всіх суміжних теорій систем.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження досвіду міста Херсона протягом гібридного періоду – з початку вторгнення до встановлення окупантами власної «влади» – доводить, що державою не розроблений ані механізм протидії інтеграції захоплених територіальних громад, ані щонайменше сценарії поведінки представників місцевої та державної влади. Населення ізольованих (заблокованих, оточених) територіальних громад стикається зі значними гуманітарними проблемами, блокуванням критично важливої перевіреної інформації і як наслідок, посиленням панічних настроїв, загальною дестабілізацією соціального становища. Самоорганізація населення в умовах окупації та/або ізоляції може мати і негативні наслідки, які призведуть до ще більшого порушення прав і свобод громадян, загострення гуманітарної кризи. Аналіз досвіду Держави Ізраїль та його застосування до українських реалій свідчить, що мешканці ізольованої громади мають бути забезпечені достатньою кількістю представників законної влади.

Органам центральної влади рекомендується:

1. Розробити правовий механізм Служби тилу: тимчасового у воєнний час підпорядкування державних службовців на простої, які перебувають на території ізольованої (заблокованої, оточеної) громади (міста), законному керівництву самоврядування такої громади. При цьому Служба тилу громади має бути створена як цивільне, а не військове формування, із врахуванням необхідності надання державою гарантій щодо захисту посадових осіб такої служби та членів їх сімей. Зазначене додатково забезпечуватиме особисту безпеку співробітників Служби тилу, оскільки в разі наближення фронту, ізоляції чи початкової стадії окупації вони не будуть під ризиком як військовослужбовці (відсутність зацікавленості в них з боку ворога) та працюватимуть дистанційно (невідоме для ворога місцеперебування). Це надасть місцевому самоврядуванню критично важливий трудовий ресурс, який оплачуватиметься з державного бюджету. Таке рішення буде найбільш ефективним для обласних центрів, де сконцентровані територіальні (обласні та міжрегіональні) представництва державних органів. Можлива адаптація механізму і для районних центрів.

2. Розглянути можливість підпорядкувати Службі тилу органи управління/управителів ОСББ та керівників керуючих компаній у питаннях розподілу обмежених ресурсів, з наданням їм та членам їх сімей додаткових державних гарантій захисту і посиленням відповідальності за неправомірні дії із наданими для розподілу ресурсами. Надалі доцільно внести зміни до законодавства, якими покласти додаткові обов'язки на керівників базового рівня самоврядування на випадок запровадження воєнного стану. Розподіл обмежених ресурсів (продовольства, медикаментів, палива тощо) в ізольованій/окупованій громаді має відбуватися тільки через Службу тилу і виключно трьома способами: через орган управління або управителя ОСББ, через керівника керуючої компанії, безпосередньо працівниками Служби тилу.

Потребує додаткових дискусій питання функціонування Служби тилу лише протягом гібридного періоду або ж протягом всього інтеграційного періоду як одного із чинників протидії такій інтеграції. Тобто йдеться про доречність / можливість наявності «тіньової» української влади на окупованій території, що у певному сенсі вже проявляється у поточному (червень 2022 р.) становищі в Херсоні.

Перспективними є також подальші економічні дослідження того ма-

сиву інформації, який наявний щодо життя Херсона як умовно закритої економічної системи протягом гібридного періоду.

### Список використаної літератури

1. Brownlie I. Principles of Public International Law (5th ed.). Oxford, 1998.
2. Веб-сайт Мінреінтеграції. URL: <https://minre.gov.ua/news/iryna-vereshchuk-prymusovo-deportovanym-do-rf-slid-yaknaishvydshe-vyhodytu-na-zvyazok-usim>.
3. Веденеев Д. В., Семенюк О. Г. Сутнісні риси та функціональні компоненти сучасної неконвенційної (гібридної) конфліктності. *Стратегічна панорама*. 2021. Т. 1–2. С. 30–47.
4. Буткевич В. Г. Міжнародне право: Основні галузі. Київ: Либідь, 2004.
5. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 25 квітня 2022 року №75.
6. Новіков В. Репарації Уганди на користь Конго: чим цей процес цікавий для України. Веб-сайт «Epravda». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/11/686897>.
7. Фуркало В. В. Международно-правовая защита гражданского населения в условиях вооруженных конфликтов. Київ, 1986. 159 с.
8. Шмудевич П. В. Сепаратистско-террористическая угроза в Украине: решение с позиций теории хаоса и синергетики с учетом опыта Израиля. *Ціннісний вимір політичної діяльності: західно-східний вектор сучасної української політики. I (V) Міжнародна науково-практична конференція, 26-27 червня 2014 року [Текст] : зб. наук. пр. / Київ: нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Херсон. нац. техн. ун-т ; [редкол.: Ю. М. Бардачов (голова) та ін.]. - Херсон, 2014.*

Стаття надійшла 01.10.2022 року

#### **P. V. Shmulevych**

PhD in Economic,  
Chief Consultant of Sector for Studies of  
Taurida Region and Crimea in Kherson branch of  
Center of Regional Studies  
National Institute for Strategic Studies,  
7a, Pyrohova Str, Kyiv, 01054, Ukraine  
e-mail: [shmulevych.niss@gmail.com](mailto:shmulevych.niss@gmail.com)

#### **O. P. Maksymenko**

Head of Sector for Studies of  
Taurida Region and Crimea in Kherson branch of  
Center of Regional Studies  
National Institute for Strategic Studies,  
7a, Pyrohova Str, Kyiv, 01054, Ukraine  
e-mail: [maksimenko.niss@gmail.com](mailto:maksimenko.niss@gmail.com)

## **ECONOMIC, LEGAL AND ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF PRESERVING STATE SOVEREIGNTY ON THE TERRITORY OF AN ISOLATED COMMUNITY DURING THE HYBRID PERIOD**

The hybridity of the actions of the aggressor country (Russia), disregard for the rules and customs of war, systematic violation of the norms of international humanitarian law require urgent and non-standard solutions on the part of our state in order to preserve the lives of citizens who find themselves in areas of hostilities, in isolated or occupied territorial communities. The state is obliged to direct all available own resources to the effective provision of the rights and freedoms of citizens and the protection of the most vulnerable sections of the population, and not to rely on the self-organization of the population and local self-government. Such labour resources of the State are, in particular, civil servants who work in territorial administrations of state bodies and are physically located in an isolated city. The article carries out an economic and legal analysis of the actual situation in the city of Kherson, which took place in the period between the beginning of the war and the establishment of their own quasi-government by the occupiers. Closed information regarding the approaches, standards and realities of the work of the Home Front Command of the State of Israel was analyzed. Based on the experience of this country, urgent organizational mechanisms for long-term support of the life activity of the city, isolated and controlled by the invaders, through the involvement of local civil servants, who are currently not involved in work, in the system of the Home Front Service, are proposed.

**Keywords:** hybrid period, state sovereignty, civilian population, distribution system, humanitarian aid, rear service, occupation.

### **References**

1. Brownlie, I. (1998). *Principles of Public International Law* (5th ed.). Oxford.
2. Web-site of the Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: <https://minre.gov.ua/news/iryna-vereshchuk-prymusovo-deportovanyim-do-rf-slid-yaknayshvydshe-vyhodyty-na-zvyazok-usim>.
3. Viedienieiev, D. V., Semeniuk, O. H. (2021). Essential features and functional components of modern unconventional (hybrid) conflict [Sutnisni rysy ta funktsionalni komponenty suchasnoi nekonventsii noi (hibrydnoi) konfliktnosti]. *Stratehichna panorama – Strategic panorama*, 1–2, pp. 30–47[inUkrainian].
4. Butkevych, B. F. (Ed.). (2004). *International Law: Main branches* [Mizhnarodne pravo: Osnovni haluzi]. Kyiv: Lybid [inUkrainian].
5. Order of the Ministry on Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine of April 25, 2022 No. 75[Nakaz Ministerstva z pytan reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy vid 25 kvitnia 2022 roku №75][inUkrainian].
6. Novikov, V. (2022). Uganda's reparations in favor of the Congo: what makes this process interesting for Ukraine[Reparatsii Uhandy na koryst Konho: chym tsei protses tsikavyi dlia Ukrainy]. Web-site «Epravda». URL: <https://www.epravda.com.ua/>

columns/2022/05/11/686897[inUkrainian].

7. Furkalo, V. V. (1986). International legal protection of the civilian population in armed conflicts [Mezhdunarodno-pravovaia zashchyta grazhdanskoho naselenyia v uslovyakh vooruzhennykh konfliktov]. Kyiv [inRussian].
8. Shmulevych, P. V. (2014). The separatist-terrorist threat in Ukraine: a solution from the standpoint of chaos theory and synergetics, with the experience of Israel [Separatystsko-terrorystycheskaia ugroza v Ukraine: reshenye s pozitsyi teoryy khaosa i sinergetiki s uchetom opyta Izrailia]. Tsinnisnyi vymir politychnoi diialnosti: zakhidno-skhidnyi vektor suchasnoi ukrainskoi polityky, Zbirnyk naukovykh prats –The value dimension of political activity: the West-East vector of modern Ukrainian politics, Collection of Scientific Papers. Kherson. [in Russian].



УДК 338.2:004.9

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274375

**Р. В. Янковой,**

кандидат економічних наук,  
докторант Державного університету  
«Житомирська політехніка»,  
вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна  
e-mail: javagaz@ukr.net

## **ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті обґрунтовані вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. Доведено, що винахідництво та створення є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. У процесі технологічних інновацій, бізнес використовує внутрішні та зовнішні додаткові інноваційні ресурси для досягнення показників інноваційного розвитку, тобто компанії можуть реалізувати комерціалізацію інноваційних продуктів за допомогою внутрішніх технологічних каналів та зовнішніх. Визначено, що доцільним вбачається створити інноваційну модель взаємовигідної моделі з такими партнерами, як споживачі, науково-дослідні установи, університети, постачальники, дистриб'ютори та навіть конкуренти, обмінюючись інноваційними ресурсами та взаємною вигодою. Представлено класифікаційну групу інновацій за рівнем їх відкритості, поділивши на закриті інновації, кооперативні інновації, відкриті інновації та інновації мережевої організації. Обґрунтовано, що для того, щоб швидко реалізувати комерціалізацію ідей, управління інноваційною діяльністю підприємства має паралельно запроваджувати кілька вимірів, таких як стратегія, організація, ресурси, культура (система) тощо, на основі зовнішнього інноваційного середовища підприємства, що безперервно сприяє розвитку підприємства. Для ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства має комплексно враховувати фактори впливу на весь процес його інноваційної діяльності. Значення комплексного управління інноваціями розуміється як прагнення підприємства створити цінність, зосереджуючись на підвищенні основної конкурентоспроможності, і під керівництвом стратегії воно здійснює спільні інновації, об'єднуючи технології, організацію, ринок, менеджмент, культуру та системи, і за допомогою певного механізму управління інноваціями та підходу підприємство прагне реалізувати інновації для всього персоналу, інновації на повний робочий день, глобальні інновації на підприємстві.

**Ключові слова:** інновації, модель управління, комерціалізація, стратегія, інноваційна діяльність, стратегічне управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Бізнес завжди працює в неспокійному та складному діловому ринковому середовищі,

у якому постійно зростає конкуренція та економічне піднесення, які приносять невизначеність. Глобальне середовище, що змінюється, змушує бізнес постійно шукати найбільш компетентні моделі і парадигми для максимізації своїх інноваційних зусиль і можливостей, щоб ефективно обслуговувати нові або існуючі ринки з новими або модифікованими продуктами та послугами. Важливо розуміти основні потужності та потенціал, які має бізнес, щоб бути більш інноваційним. Тобто, трансформація виробничих умов, з якими стикається бізнес, вимагає змін організаційних умов індивідів, когнітивних умов (знання), поведінкових умов (мотивація та стимул) і стратегічних умов управління, які, у свою чергу, залежать від контролю індивідів з повноваження приймати рішення для використання фінансових зобов'язань та організаційної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий науковий внесок у дослідження проблем стратегічного управління інноваціями підприємств в сучасних економічних реаліях зробили: О. Амоша, Т. Іванова, О. Захарова, В. Маргасова, Н. Пухальська, Л. Сакевич, В. Худолей, А. Яковлев, І. Чайковська та інші. Попри значний обсяг напрацювань у сфері управління інноваціями підприємств, потребує теоретичного обґрунтування модель управління в умовах сучасних глобальних викликів.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні аспекти управління інноваціями підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Й. А. Шумпетер (J. A. Schumpeter) вперше запропонував концепцію «інновації» в 1912 році, представляючи інновацію, як джерело отримання потенційного прибутку та впровадження свого роду «нової комбінації елементів», яка ніколи не з'являлася в системі виробництва [1]. З моменту появи концепції інновацій, це завжди було гострою темою для вітчизняних і закордонних наукових кіл та бізнесу. Китайський учений Чень Цзінь запропонував у своїй роботі «Управління інноваціями», що інновація – це не лише весь процес, починаючи з еволюції, формування нових ідей (креативів) для дослідження, розробки та пробного виробництва, виробництва та першої комерціалізації, а також представляє здатність перетворювати знання, прогнозування та авантюрний дух у багатство [2]. Інновації є універсальними та проявляються в різних формах. Інновації можуть бути створені в багатьох аспектах, таких як продукти, послуги,

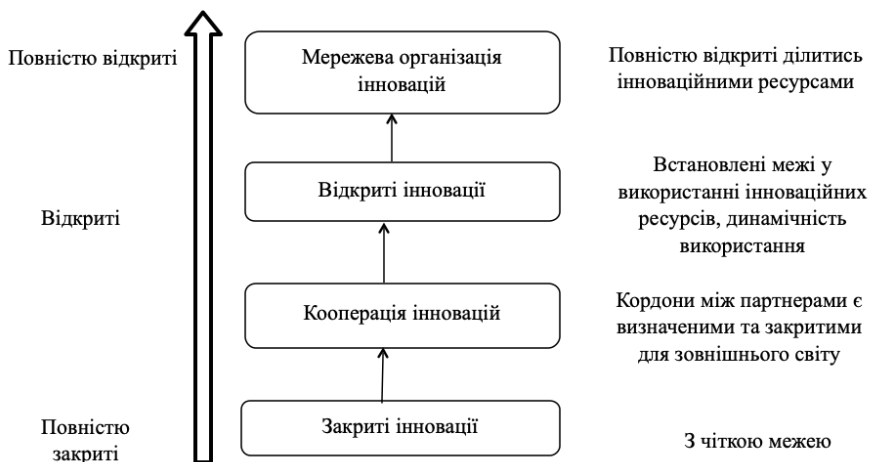
процеси та бізнес-моделі, наприклад, інновації пілотованої космічної техніки, інновації соціальних систем, інновації ринкового напрямку розвитку та інновації системи фінансових позик тощо. Однак слід підкреслити, що винахідництво та створення є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Якщо оригінальний технологічний винахід, продукт чи послуга не можуть бути представлені на ринку, це не можна назвати успішною інновацією. Тому, зіставляючи поняття «інновації» з «винаходом» і «створенням», можна вивести таку формулу:

$$\text{Інновація} = \text{Створення} + \text{Розвиток} + \text{Комерціалізація} \quad (1)$$

Зі зростанням складності інноваційного процесу зростає складність і диверсифікації споживчого попиту, окреме підприємство більше не може мати всі технології та ресурси, необхідні для інновацій, і воно поступово не в змозі задовольнити потреби споживачів самостійно. Водночас в епоху цифрової економіки наука і технології швидко змінюються, а швидкість оновлення продуктів постійно прискорюється. Тому закрита інноваційна модель підприємств у минулому поступово замінюється моделлю відкритих інновацій. Успішні корпоративні інновації все більше залежать від ефективної співпраці з різними зовнішніми організаціями чи окремими особами, а інноваційні організації спільно досягають проривів у основних технологіях. Багато великих інноваційних компаній світу на практиці довели важливість і необхідність відкритих інновацій. Вони використовують відкриті інновації для встановлення та підтримки своєї основної конкурентоспроможності та сильних конкурентних переваг (наприклад, Procter & Gamble, IBM, Google, Apple тощо).

У процесі технологічних інновацій, бізнес використовує внутрішні та зовнішні додаткові інноваційні ресурси для досягнення показників інноваційного розвитку, тобто компанії можуть реалізувати комерціалізацію інноваційних продуктів за допомогою внутрішніх технологічних каналів та зовнішніх. Це називається типом інноваційної моделі, яка динамічно співпрацює з кількома партнерами з різних точок зору на кожному етапі інноваційного ланцюжка [3]. Оскільки ступінь відкритості інновацій продовжує зростати, все більше компаній починають використовувати повністю відкриту інноваційну модель. Доціль-

ним вбачається створити інноваційну модель взаємовигідної моделі з такими партнерами, як споживачі, науково-дослідні установи, університети, постачальники, дистриб'ютори та навіть конкуренти, обмінюючись інноваційними ресурсами, взаємною вигодою та взаємністю. Враховуючи досвід провідних науковців у досліджуваній сфері [3-5] вважаємо за необхідне виділити класифікаційну групу інновацій за рівнем їх відкритості, поділивши на закриті інновації, кооперативні інновації, відкриті інновації та інновації мережевої організації (рис. 1).



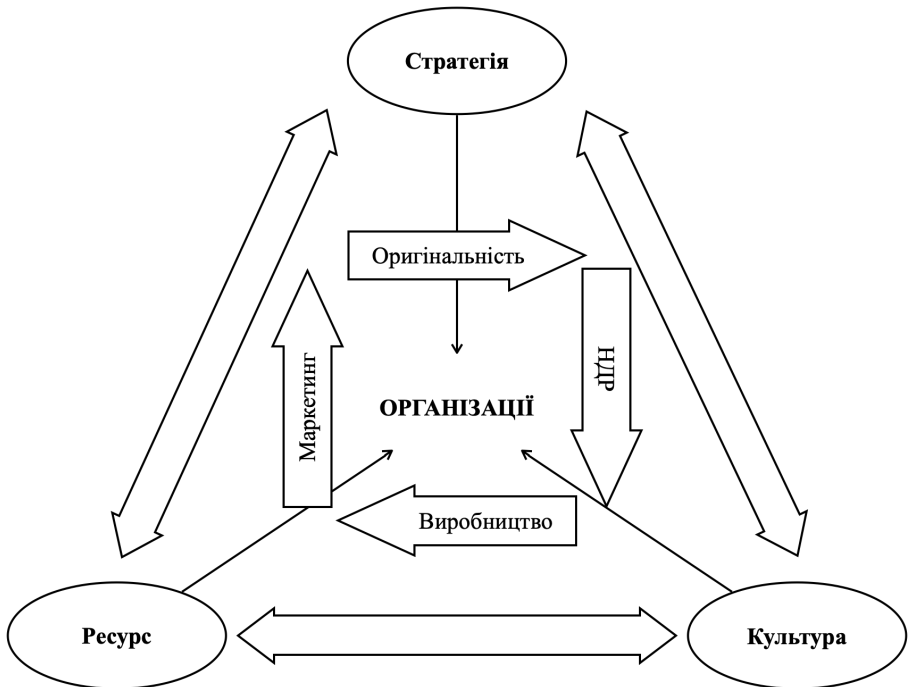
**Рис. 1. Порівняння відкритості та характеристик інноваційних моделей**

Джерело: побудовано автором

Відповідно до поточної практики відкритості бізнесу до інновацій та зосередженості академічної спільноти на теоріях відкритих інновацій, моделі повністю відкритих інновацій можна розділити на мережеві інновації та інноваційні екосистеми, тобто з точки зору мережевої системи та екосистеми, розглядається еволюційна модель, яка стає все більш відкритою інновацією.

Для того, щоб швидко реалізувати комерціалізацію ідей, управління інноваційною діяльністю підприємства має паралельно запроваджувати кілька вимірів, таких як стратегія, організація, ресурси, культура (си-

стема) тощо, на основі зовнішнього інноваційного середовища підприємства, що безперервно сприяє розвитку підприємства. Загалом, інновації потребують «вертикального та горизонтального управління», горизонтальне управління вимагає інтеграції бачення та креативності, науково-дослідних розробок, виробництва та продажів, а вертикальне управління вимагає синергії стратегії, організації, ресурсів та культурних (інституційних) систем мислення, як показано на рис. 2.



**Рис. 2. Рамкова схема управління інноваційною діяльністю підприємства**

Джерело: розроблено автором

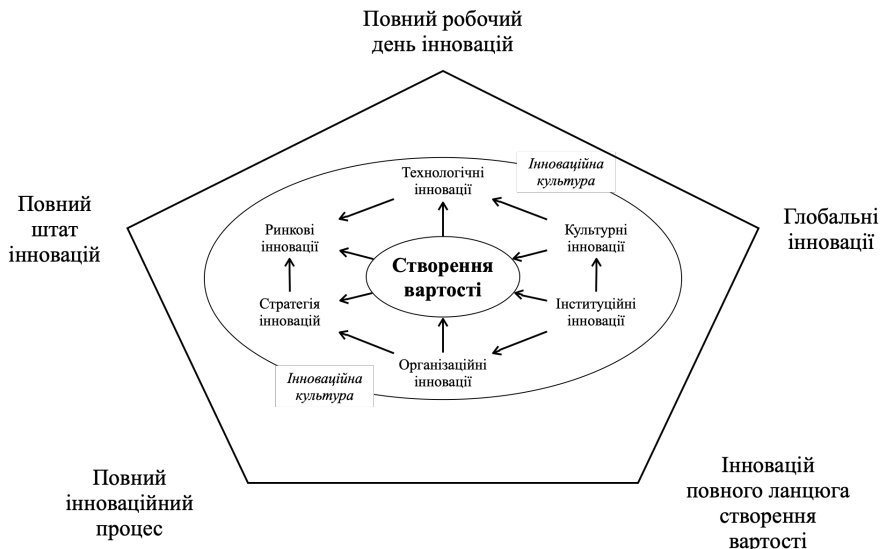
Щоб досягти високоефективного управління інноваціями, підприємству необхідно розробити власну інноваційну стратегію, зміцнити свою здатність до стратегічного управління та стратегічної інноваційної спроможності, а також усвідомити ідеальну відповідність та хорошу взаємодію між стратегією підприємства та технологічними ін-

новаціями, що є важливою умовою для покращення ефективності та результативності управління інноваційною діяльністю підприємства. У той самий час, базуючись на власному розвитку та внутрішньому і зовнішньому інноваційному середовищі, в якому знаходиться підприємство, воно постійно посилює інноваційні трансформації в організації підприємства забезпечуючи якісну платформу для створення доданої вартості підприємства. У системі відкритих інновацій підприємства не лише покладаються на обмежені внутрішні ресурси для досягнення інновацій, але особливо важливою стала можливість отримувати зовнішню інформацію, кошти, таланти, бренди, інтелектуальну власність та інші інноваційні ресурси. Інноваційну культуру називають «зворотним боком медалі технологічних інновацій». Щоб досягти ефективного управління інноваціями, підприємства повинні звернути увагу на чотири виміри інноваційної культури: цінності, інституційні системи, норми поведінки та фізичні носії [5].

Для ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства має комплексно враховувати фактори впливу на весь процес інноваційної діяльності підприємства. Фактори впливу в основному включають наступні шість пунктів. По-перше, різне управління портфелем інноваційних проєктів та рівень і характеристики інновацій, які беруть участь у процесі управління проєктом; по-друге, технологічне інноваційне середовище стадії та етапи розвитку технологій підприємства; по-третє, споживчий попит, що постійно змінюється, висока волатильність дедалі складнішого та персоналізованого ринкового середовища; по-четверте, макросередовище інновацій, таке як політика та регулювання, соціальна культура та політичні сили, особливо багатонаціональні підприємства; по-п'яте, конкурентне середовище, таке як постачальники, дистриб'ютори, конкуренти та потенційні учасники, опосередковано впливатиме на продуктивність управління корпоративними інноваціями; по-шосте, внутрішнє корпоративне середовище, таке як стратегія, організаційна структура, система управління, система заробітної плати, система стимулювання та система управління інформацією, безпосередньо впливатиме на ефективність управління інноваціями підприємства.

Елементи управління загальними інноваціями підприємства передбачають: стратегічні інновації, управлінські інновації, організаційні інновації, культурні інновації, технологічні інновації, ринкові інновації та

інституційні інновації. Серед них зв'язок між вимірами внутрішніх елементів загальної інновації підприємства описується таким чином: ключовим є досягнення технологічних інновацій; спільні інновації є допоміжним засобом; стратегічні інновації є орієнтиром; ринкові інновації є ефективним шляхом; управлінські інновації є основою, а організаційні інновації є сприятливою гарантією, концепція та культурні інновації є попередниками, а інституційні інновації є рушійною силою; часові та просторові виміри комплексних інновацій: інновації повного робочого дня, інновації повного процесу, мережеві інновації та інновації ланцюжка створення вартості; типові виміри комплексної інновації: інновація продукту чи послуги, інновація технологічного процесу, інновація організаційної структури, інновація бізнес-моделі тощо; методичні виміри комплексної інновації: самостійна інновація, впровадження інновації, коопераційна інновація та інші відкриті інновації; виміри комплексних інновацій: технологічні, виробничі, маркетингові та інші відділи, а також інновації всього персоналу та інновації для всіх, включаючи відповідних зацікавлених сторін, таких як користувачі, постачальники, навіть конкуренти [6].



**Рис. 3. Діаграма системи управління інноваціями підприємства**

Джерело: розроблено автором

Значення комплексного управління інноваціями розуміється як прагнення підприємства створити цінність, зосереджуючись на підвищенні основної конкурентоспроможності, і під керівництвом стратегії воно здійснює спільні інновації, об'єднуючи технології, організацію, ринок, менеджмент, культуру та системи, і за допомогою певного механізму управління інноваціями та підходу підприємство прагне реалізувати інновації для всього персоналу, інновації на повний робочий день, глобальні інновації на підприємстві, як показано на рис. 3.

Отже, винахідництво і творчість є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Не можна назвати успішною інновацією, якщо оригінальні технологічні винаходи, продукти чи послуги не можуть бути виведені на ринок. Завдяки формулі інновацій: інновації = винахід + розвиток + комерціалізація, відбувається управління інноваційним розвитком підприємства.

Розуміння та практика інноваційної індустріалізації та комерціалізації на основі такої тріадної моделі передбачає: дотримуючись незалежних інновацій, необхідність впровадження відкритих інновацій, щоб об'єднувати провідні світові галузі, університети, дослідницькі сили та інноваційні ресурси, створення прискорювачів інновацій, центрів інженерного тестування та перевірки, бази реалізації для індустріалізації інноваційної потужності, на якій формується широкомаштабний ланцюг постачання і виробничі потужності, відповідно ринок пов'язаний навколо сценаріїв застосування, а інноваційна потужність пов'язана з системою управління підприємства.

**Висновки та пропозиції.** У процесі дослідження особливостей управління інноваціями підприємств розвиток повинен починатися з нових змін у внутрішніх і зовнішніх факторах, з якими стикаються інновації бізнесу, приділяючи більше уваги загальним проблемам, а також новому впливу умов інтелектуального виробництва на трансформацію підприємства, і ця трансформація супроводжується конфліктом між старою та новою системами знань підприємства, де більшість малих і середніх підприємств потребують посилення управління інноваціями. Водночас структура інноваційної екосистеми, сформована еволюцією моделі управління як ядра змін, також має практичне значення для більшості підприємств. Згідно зі структурою інноваційної екосистеми, ми робимо висновок, що інноваційна система підприємств



загалом складається з трьох частин: основної системи підтримки технічних можливостей підприємства, системи нетехнічної підтримки та зовнішнього життєвого середовища. Ядром є індукція та підсумок основної системи технічних здібностей. Звичайно, кількість модулів основних компетенцій у кожній виробничій галузі та виробничому підприємстві різна. Щоб створити інноваційну логіку основного сектора технічних можливостей, нетехнічні можливості підтримки, такі як стратегія підприємства, повинні бути скориговані та адаптовані. Фокус уваги на відповідних етапах різний, щоб власна інноваційна екосистема підприємства могла бути краще інтегрована в зовнішнє життєве середовище. Таким чином, підприємства матимуть можливість забезпечити сталість розвитку.

### Список використаної літератури

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу : пер. з англ. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Chen Jin, Zheng Gang. Innovation Management. Peking University Press. 2013.
3. Chesbrough H. Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.
4. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 395-404.
5. Сакевич Л.С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 3 (59). С. 172–176.
6. Xu Qingrui, Zheng Gang, Yu Zida et al. Total Innovation Management (TIM): A New Trend in Enterprise Innovation Management – Based on a Case Study of Haier Group. Science Research Management, 2003, 05:1-7

Стаття надійшла 12.10.2022 року

**R. V. Yankovoy,**  
PhD in Economic,  
Post doctoral student of the State University  
"Zhytomyr Polytechnic",  
103, Chudnivska St., Zhytomyr, 10005, Ukraine  
e-mail: javagaz@ukr.net

## VECTORS OF STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article substantiates the vectors of strategic innovation management of enterprises. It has been proven that invention and creation is only the initial stage of innovation, and the commercialization process at the final stage is the most important part of the entire innovation process. In the process of technological innovation, business uses internal and external additional innovation resources to achieve innovative development indicators, i.e. companies can realize the commercialization of innovative products with the help of internal technological channels and external ones. It is determined that it is considered appropriate to create an innovative model of a mutually beneficial model with such partners as consumers, research institutions, universities, suppliers, distributors and even competitors, exchanging innovative resources and mutual benefit. A classification group of innovations according to the level of their openness is presented, dividing them into closed innovations, cooperative innovations, open innovations, and network organization innovations. It is justified that in order to quickly realize the commercialization of ideas, the management of innovative activities of the enterprise must simultaneously implement several dimensions, such as strategy, organization, resources, culture (system), etc., based on the external innovation environment of the enterprise, which continuously promotes the development of the enterprise. For an effective system of management of innovative activity, the enterprise must comprehensively take into account factors affecting the entire process of its innovative activity. The meaning of integrated innovation management is understood as an enterprise's desire to create value by focusing on improving core competitiveness, and under the guidance of strategy, it carries out joint innovation by integrating technology, organization, market, management, culture and systems, and with the help of a certain innovation management mechanism and approach the enterprise seeks to implement innovation for all personnel, full-time innovation, global innovation in the enterprise. At the same time, the structure of the innovation ecosystem, formed by the evolution of the management model as the core of changes, is also of practical importance for most enterprises. According to the structure of the innovation ecosystem, we conclude that the innovation system of enterprises generally consists of three parts: the main support system for the enterprise's technical capabilities, the non-technical support system, and the external living environment. The core is the induction and summary of the core system of technical capabilities. Of course, the number of core competency modules varies in each industry and manufacturing company. To create the innovative logic of the core sector of technical capabilities, non-technical supporting capabilities such as enterprise strategy must be adjusted and adapted. The focus of attention at the relevant stages is different, so that the enterprise's own innovation ecosystem can be better integrated into the external living environment. Thus, enterprises will have the opportunity to ensure sustainable development.

**Keywords:** innovation, management model, commercialization, strategy, innovative activity, strategic management.ges

### References

1. Schumpeter, J. A. (2011) *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv*,

- kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu [The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle]. Kyiv, Kyiv Mohyla Academy Publishing House. 242 p. [translation into Ukrainian]
2. Chen Jin, Zheng Gang. Innovation Management. Peking University Press. 2013.
  3. Chesbrough H. (2003) Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
  4. Ivanova T. V. (2020) Innovaciyna diyalnist pidpryemstv Ukrainy yak factor pidvyschennya rivnya konkurentospromozhnosti namizhnarodnyh rynkah [Innovative activity of Ukrainian enterprises as a factor in increasing the level of competitiveness in international markets]. Ekonomichniy visnik NTUU "Kyivskyi politechnichniy instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute". Vol. 17. P. 395-404. [in Ukrainian].
  5. Sakevych L. S. (2020) Innovaciyna diyalnist v Ukraini: suchachyi stan ta problem rozvytku. [Innovative activity in Ukraine: current state and problems of development] Naukovo -vyrobnychyizhyrнал "Biznes-navigator" – Scientific and industrial magazine "Business-navigator". Vol. 3 (59). P. 172 -176. [in Ukrainian].
  6. Xu Qingrui, Zheng Gang, Yu Zida et al. (2003) Total Innovation Management (TIM): A New Trend in Enterprise Innovation Management – Based on a Case Study of Haier Group. Science Research Management. Vol. 05. P. 1-7

## Інформація для авторів

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» є професійним виданням, яке було засновано у 1998 р. В 2013 році видання було перереєстровано. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19765-9565 Р від 15 березня 2013 року. Міжнародний стандартний серійний номер видання: ISSN 2413-9998.

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі даних Index Copernicus Journals Master List. (ICV 2015 : 50.60).

Статті публікуються українською, російською та англійською мовами. При написанні статей слід враховувати Постанову № 7-05/1 від 15.01.2003 Президії ВАК «Про підвищення вимог до професійних видань, внесених до переліку ВАК України». До друку приймаються статті, що відповідають вимогам ВАК та включають такі елементи: постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями; аналіз основних досліджень та публікацій, що присвячено проблемі й на які спирається автор; виділення невирішених проблем, яким присвячена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням наукових результатів; висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

Статті подаються за тематикою, яка відповідає концепції та назві наукової збірки.

### **Технічні вимоги до оформлення наукової статті:**

- загальний обсяг статті – до 20 сторінок. Обсяг основного тексту статті має бути не менше 8 сторінок.
- стандарти: папір формату А4; орієнтація – книжкова; шрифт набору – Times New Roman; назва, текст статті, додатки – кегль 14 pt, міжрядковий інтервал – 1; відомості про автора, анотації, ключові слова, резюме, список літератури – кегль 12 pt, міжрядковий інтервал – 1; поля: ліве – 20 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм; сторінки без нумерації. Абзац – 1,25 см. Стиль – Normal;
- стаття набирається по всій ширині абзацу в один стовпчик;
- заголовки таблиць та їх номери оформлюються з нового рядка, пра-

воруч по тексту; назва самої таблиці наводиться в окремому рядку, по центру сторінки;

- назва рисунка розміщується під ілюстрацією, по центру рядка з зазначенням його наскрізної нумерації всередині статті. Слово «Рисунок» і його номер відділяється від назви крапкою;
- нумерація формул здійснюється наскрізним способом у межах статті та вказується праворуч від формул у круглих дужках;
- кількість графічного матеріалу має бути мінімальною. Графіки та схеми не слід перевантажувати текстовими написами. Ілюстративні матеріали мають бути якісними. Не допускається використання у тексті відсканованих рисунків чи формул; схеми та рисунки мають бути згруповані;
- формули мають бути набрані у редакторі MathType;
- відповідно до вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. №7-05/1, в статті необхідно жирним виділити наступні елементи:
  - Постановка проблеми у загальному вигляді;
  - Аналіз останніх досліджень і публікацій;
  - Постановка завдання (мета роботи);
  - Виклад основного матеріалу дослідження;
  - Висновки та пропозиції

Статті, що були оформлені з порушенням зазначених вимог не розглядаються, про що повідомляється авторіві.

До редакції збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» подається:

- друкований примірник, підписаний авторами;
- електронна версія на будь-якому електронному носії у форматі Microsoft Word (\*.doc). Назва файлу має відповідати прізвищу автора;
- завірена рецензія доктора наук відповідного профілю;
- на окремому аркуші – відомості про автора: прізвище, ім'я, по-батькові повністю, організація, посада, адреса, науковий ступінь, вчене звання, контактні телефони, поштова адреса для направлення авторського примірника збірнику, електронна адреса.

#### **Довідка про автора**

Прізвище, ім'я, по-батькові:	
Місце роботи:	
Науковий ступінь:	

Вчене звання:	
Посада:	
Контактний номер телефону:	
E-Mail:	
Поштова адреса:	

### **Оригінальність та плагіат**

Автори повинні подавати повністю оригінальні наукові статті, а якщо автори використовували роботи та / або вислови інших людей, вони повинні бути належним чином оформлені у вигляді цитат.

Плагіат у всіх його формах розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

### **Множинні, повторні та конкуруючі публікації**

Автор не має публікувати статтю, в якій описується по суті одне й те саме дослідження, у більш ніж одному науковому виданні або первинній публікації. Подання статті до більш ніж одного наукового видання одночасно розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

Автор не має подавати на розгляд в інші наукові видання раніше опубліковані статті. У випадку, якщо автор у вторинній публікації використовує матеріали попередніх праць, автор має навести посилання на первинну статтю.

Редколегія залишає за собою право на рецензування, редакційні виправлення, скорочення і відхилення статей.

Відповідальність за точність та достовірність поданих фактів, статистичних даних, цитат, прізвищ та іншої інформації несуть автори матеріалів. Рукописи статей та електронні носії авторам не повертаються.

Гонорар за опубліковані роботи авторам не сплачується.

Статті слід подавати до редакційної колеги збірника наукових праць:

Кафедра економіки та управління, економіко-правовий факультет Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, Французький бульвар 24/26, каб. 49, м. Одеса, Україна, 65058, тел. +380-48-776-22-28 чи надсилати електронною поштою за адресою: [rinek@onu.edu.ua](mailto:rinek@onu.edu.ua)

Електронна версія збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» знаходиться на офіційному сайті: <http://rinek.onu.edu.ua>

*Наукове видання*

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:  
сучасна теорія і практика управління**

Збірник наукових праць

ТОМ 21. Випуск 2(51)

Головний редактор: Е. А. Кузнецов  
Відповідальний секретар: В. І. Борщ  
Комп'ютерне верстання: О. Є. Мазур

Підп. до друку 3: .33.2024. Формат 60×84/16.  
Ум.-друк. арк. 13,88. Тираж 50 пр.  
Зам. № 2559.

**Видавець і виготовлювач**

**Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р. Україна, 65082, м.  
Одеса, вул. Єлісаветинська, 12  
Тел.: (048) 723 28 39

*Scientific Publication*

**MARKET ECONOMY:  
Modern management theory and practice**

Collection of scientific works

Volume 21. Issue 2(51)

Chief editor: E. A. Kuznietsov  
Executive secretary: V. I. Borshch  
Text layout: O. Y. Mazur

Signed in Print 18.11.2022. Format 60'84/16. Conv. pr. sheets 13,88.  
Circulation of 50 copies. Order № 2559.

**Publisher and editor**

Odesa I. I. Mechnykov National University  
Certificate of state registration of the print media DK № 4215 (November, 22, 2011)  
12, Elisavetynska St., Odesa, 65082, Ukraine  
Tel. (048) 723-28-39. E-mail: druk@onu.edu.ua