

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

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

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

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



Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 50



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

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

Заступник головного редактора:

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

Відповідальний секретар:

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

Члени редакційної колегії:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

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

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 27.03.2024 р. № 14)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

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

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Федорова Н.Є.

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО СУТНІСНОГО НАПОВНЕННЯ
КАТЕГОРІЇ «ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ»..... 5

Хетагурова Д.О.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ НАПРЯМУ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....12

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Айсулу Асан

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....19

Балабаш О.С., Лазебний В.О.

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....25

Максимець О.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ
ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ СПІВПРАЦІ З ІТ-СЕКТОРОМ..... 33

Пашкуда М.О.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЦІНОУТВОРЕННЯ
ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 41

Соловйов А.І., Ушкаренко Ю.В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАЦІЇ.....48

Sorokina Alona

COMPETITIVENESS OF DOMESTIC CONFECTIONERY ENTERPRISES
ON THE EUROPEAN MARKET.....54

СЕКЦІЯ 3

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Васильєв О.Б., Васильєва Н.С., Тупко Н.П.

КРИТЕРІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРИЙНЯТНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ..... 60

CONTENTS

SECTION 1

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Fedorova Natalia

ANALYSIS OF APPROACHES TO ESSENTIAL FILLING
OF THE "INSTITUTIONAL ENVIRONMENT" CATEGORY..... 5

Khetahurova Diana

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIRECTION
OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISES..... 12

SECTION 2

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Aisulu Assan

THEORETICAL ASPECTS OF FINANCIAL SUPPORT
FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES..... 19

Balabash Olha, Lazebnyi Vadym

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MANAGEMENT TECHNOLOGY..... 25

Maksymets Olena

FORMING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANIES
IN COOPERATION WITH THE IT SECTOR..... 33

Pashkuda Maksym

FACTORS OF INFLUENCE ON PRICING OF ELECTRICITY SUPPLY COMPANIES..... 41

Soloviov Andrii, Ushkarenko Iuliia

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES
OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CORPORATION..... 48

Sorokina Alona

COMPETITIVENESS OF DOMESTIC CONFECTIONERY ENTERPRISES
ON THE EUROPEAN MARKET..... 54

SECTION 3

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Vasiliev Alexander, Vasilieva Nataliia, Tupko Natalia

CRITERIA FOR FINANCIAL ACCEPTABILITY OF AN INVESTMENT PROJECT..... 60

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-1>

УДК 330.111.4:001

Федорова Н.Є.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, організації виробництва
та теоретичної і прикладної економіки
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-6260>
E-mail: sandetskaya777@ukr.net

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО СУТНІСНОГО НАПОВНЕННЯ КАТЕГОРІЇ «ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ»

У статті аналізуються підходи до визначення категорії «інституціональне середовище», що зустрічаються в сучасній науковій зарубіжній літературі. Показано, що вказана категорія не знайшла усталеного категоріального оформлення. Продемонстровано, що існує декілька підходів до визначення поняття інституціонального середовища. Перший підхід передбачає виділення родового поняття інституту як основної складової інституціонального середовища, що являє собою сукупність інститутів в межах певної системи та елементів, що впливають на її розвиток в межах цілісної суспільної системи. Другий підхід передбачає структурування елементів інституціонального середовища згідно з формою їхнього прояву; третій – побудову ієрархії інститутів; четвертий – виділення трьох вимірів інституціонального середовища. Нарешті, останній підхід передбачає поділ інститутів, що входять до структури інституціонального середовища, на групи залежно від типу відносин, що склалися між суб'єктами зазначеної сфери чи системи, або відповідно до функцій, які вона виконує. Як результат дослідження подано авторське визначення поняття «інституціональне середовище».

Ключові слова: інституціональне середовище, інститути, елементи інституціонального середовища, формальні й неформальні інститути, ієрархія інститутів, виміри інституціонального середовища.

Fedorova Natalia. ANALYSIS OF APPROACHES TO ESSENTIAL FILLING OF THE "INSTITUTIONAL ENVIRONMENT" CATEGORY

The article analyzes the approaches to defining the category "institutional environment" found in modern scientific foreign literature. It is shown that the specified category has not found an established categorical design, despite the relevance of the specified concept, because a coherent and effective institutional environment becomes a key element for the progressive development of society in the conditions of post-industrialism. By forming values, norms, rules, and habits, it affects the behavior of individuals and organizations, which contributes to social coordination and cooperation, the resolution of disputes and conflicts, social order, stability, predictability, and sequence of social processes, which reduces entropy and crisis processes in society. The institutional environment provides a basis for the interaction of all the main elements of society: economic, political-legal, social, environmental, etc. Considering this, it is extremely important to understand the essence of the specified category, which is the basis for building effective theories and models that allow to construction of an adequate and effective institutional environment within the state. It has been demonstrated that there are several approaches to defining the concept of the institutional environment. The first involves the selection of the generic concept of the institution as the main component of the institutional environment, which is a set of institutions within a certain system and elements that influence its development within the framework of a complete social system. The second approach involves structuring the elements of the institutional environment according to the form of their manifestation; the third – building a hierarchy of institutions; the fourth is the selection of three dimensions of the institutional environment. Finally, the last approach involves the division of institutions in the structure of the institutional environment into groups depending on the type of relations that have developed between the subjects of the specified sphere or system, or according to the functions, it performs. As a result of the research, the author's definition of the concept of "institutional environment" is presented.

Keywords: institutional environment, institutions, elements of the institutional environment, formal and informal institutions, hierarchy of institutions, dimensions of the institutional environment.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку суспільства підсилює увагу до механізмів, що забезпечують його стабільні темпи в умовах постіндустріальних трансформацій. Одним з таких механізмів виступає роз-

будова адекватного інституціонального середовища, здатного реагувати на сучасні виклики. Формуючи цінності, норми, правила та звички, інституціональне середовище впливає на поведінку окремих осіб та організацій, що сприяє суспільній координації та співпраці, вирішенню спорів і конфліктів, соціальному порядку, стабільності, передбачуваності, послідовності суспільних процесів, що зменшує ентропію та кризові явища. Інституціональне середовище забезпечує основу для взаємодії всіх основних елементів суспільства: економічного, політико-правового, соціального, екологічного тощо, визначаючи тим самим умови для успішного переходу до постіндустріального суспільства і забезпечуючи стійкий розвиток, конкурентоспроможність та покращення якості життя. Водночас сам термін «інституціональне середовище», незважаючи на свою розповсюдженість в сучасній науковій літературі, досі не набув усталеного розуміння.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням поняття «інституціональне середовище» займалися такі вчені, як Д. Норт [1; 7], Р. Скотт [8; 12], П. Ді Маджіо та В. Пауелл [13; 15], Дж. Майер та Б. Роуен [16], Е. Остром [17] тощо. Водночас в дослідженнях економістів термін «інституціональне середовище» трактується по-різному як з точки зору виділення самого родового поняття «інститут», так і з точки зору структури самого інституціонального середовища, що визначає його сутність.

Метою статті стане аналіз підходів щодо сутнісного наповнення категорії «інституціональне середовище».

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Класичні визначення термінів «інститут» та «інституціональне середовище» надали Д. Норт та Л. Девіс, а також Р.В. Скотт. Так, Д. Норт визначив інститути як «винайдені людьми обмеження, які структурують політичну, економічну та соціальну взаємодію і які забезпечують структуру стимулів економіки...» [5, с. 97]. На думку вченого, інституціональна структура складається із інститутів – формальних правил, неформальних норм, а також особливостей їх застосування. Вона відображає переконання, що сформувалися в суспільстві в ході історії [4]. Д. Норт разом Л. Девісом 1971 р. запропонували й визначення терміну «інституціональне середовище», що тепер найчастіше вживається в сучасній економічній

науці. Згідно з авторами, інституціональне середовище – це сукупність основних політичних, соціальних та юридичних правил, що утворює базис для виробництва, обміну та розподілу. Прикладами є правила, що визначають процедуру виборів, майнове та контрактне законодавство [1; 6]. Л. Девіс та Д. Норт використовують термін «інституціональне середовище» для позначення відносин, що складаються на макрорівні, тобто для загальних інституціональних рамок (конституцій), які є обмеженнями для контрактних угод між індивідами [2].

Річард В. Скотт, соціолог, визначає інститути як «складні соціальні форми, які приписують ролі, правила та відносини, що становлять певний порядок соціальних систем». Інституціональне середовище з його погляду охоплює різні інституціональні елементи, які забезпечують контекст для акторів у конкретній суспільній системі. В одній з його видатних праць «Інституції та організації: ідеї, інтереси та ідентичності». (1995) Р. Скотт визначає інститути як «соціальні структури, які досягли високого ступеня стійкості». Він підкреслює, що інститути складаються з «когнітивних, нормативних і регулятивних структур та діяльності, які забезпечують стабільність і сенс соціальної поведінки» [10; 33]. Когнітивний вимір, з позиції вченого, походить від спільних вірувань і способів мислення членів суспільства; нормативний – визначає цілі та відповідні засоби їх досягнення, чия легітимність базується на соціальних переконаннях і звичаях; регулятивний базується на формулюванні, нагляді та забезпеченні виконання правил і норм. Інституціональне середовище «характеризується розробкою правил і вимог, яким повинні відповідати окремі організації, якщо вони хочуть отримати підтримку та легітимність» [10, с. 132]. Р. Скотт припускає, що елементи інституціонального середовища створюються агентами, такими як національні уряди чи уряди штатів, які є достатньо потужними, щоб нав'язувати структурні практики, такі як правила чи офіційні процедури [8; 12].

Як бачимо, у вказаних вище класичних визначеннях інституціональне середовище проаналізовано з різних позицій, що пізніше було підтримано низкою праць вчених, що досліджували питання формування й розвитку інституціонального середовища як на макрорівні, так і на рівні галузі й підприємства.

Так, перша позиція передбачає визна-

чення родового поняття, що утворює категорію «інститут», і, відповідно, «інституціональне середовище» як сукупність інститутів та середовища, що їх оточує. Таким родовим поняттям у Д. Норта є правила, норми, переконання, практики, звички; у Р. Скотта це переконання, вірування, способи мислення, переконання, звичаї, правила й норми.

Інші вчені розширили та видозмінили цей перелік, додавши до нього такі елементи, як:

- економічні та соціальні форми, які втілюються в структурах, правилах поведінки та стандартах, тобто правові рамки, фінансові системи та культурні норми, що відіграли вирішальну роль у формуванні середовища, в якому могли процвітати підприємництво та інновації [18];

- процедури, правила, схеми та рутини, що вкорінюються як орієнтири соціальної поведінки, а також регулятивні структури, урядові установи, закони, суди, професії, сценарії та інші суспільні та культурні практики, які чинять тиск на відповідність [11; 14; 15; 16];

- колективний нормативний порядок, включаючи професії та широко поширені угоди між членами організаційних сфер, як пов'язані з широкими повноваженнями держави [14; 19];

- правила, лідерство, навіть довіра, що враховує індивідуальну готовність відмовитися від власних інтересів і зробити внесок у загальне благо [20; 21; 22; 23];

- правила, норми та структури управління, які сприяють сталому управлінню ресурсами [17]; закони або правила [3; 24];

- широко поширені практики, технології або правила соціальної взаємодії, які закріпилися в тому сенсі, що дорого обходиться вибір альтернативних практик, технологій або правил [25];

- культура, правове середовище, традиції та історія галузі, а також економічні стимули, що можуть впливати на галузь і, у свою чергу, на успіх підприємництва [26];

- набір правил, норм і культурних факторів, які формують поведінку та діяльність організацій, що включає як правову та нормативну базу, встановлену державними органами, так і культурні та соціальні норми, поширені в регіоні [27];

- контракти, державне управління [28]; регулювання, ієрархії [29]; професійні кодекси та соціальні норми [30]; угоди *ex ante* [31]; спільні послідовності взаємодії [32]; прийняті як належне припущення,

яких організації та окремі особи мають дотримуватися [16].

Як бачимо, основними родовими поняттями інституціонального середовища, згідно з працями науковців, виступають правила, норми, практики, процедури, схеми, порядок, обмеження, угоди, переконання, звичаї, звички, традиції.

Друга позиція передбачає структурування елементів інституціонального середовища згідно з формою їхнього прояву. Відповідно, вся сукупність його складових розпадається на дві групи – формальні й неформальні. Таке групування заподіяв ще Д. Норт, який зазначив, що «формальні правила включають політичні (і судові) правила, економічні правила та контракти». Неформальні правила включають «норми, практики та самообмежуючі правила поведінки», які є концепціями, звичками, що їх люди виробили протягом тривалої соціальної діяльності та соціальних взаємодій [6]. Як стверджує Дж. Кейм [33], інституціональне середовище можна розділити на дві пов'язані частини: офіційні інститути – це конституції, закони, політика та офіційні угоди, створені громадянами різних регіонів; неформальні інститути – це норми поведінки та ментальні моделі осіб, які можуть мати різну культурну спадщину, релігійні чи політичні переконання, або які можуть проживати в різних географічних регіонах.

Ернандо де Сото також вважав, що інституціональне середовище характеризується сукупністю формальних норм, правил, процедур та неформальними інститутами, які є «зведенням неписаних правил». При цьому, на думку вченого, дуже часто неформальні інститути мають більше високу пріоритетність по відношенню до формальних. У своїй впливовій праці «Таємниця капіталу: чому капіталізм тріумфує на Заході та зазнає краху всюди» (2000) він досліджує причини економічних проблем, з якими стикаються країни, що розвиваються, і стверджує, що відсутність формальних прав власності та поширеність неформальних або позаправових систем перешкоджають економічному розвитку. Він наголошує на важливості формалізації прав власності та інститутів для розкриття потенціалу активів і капіталу в цих суспільствах [34].

Класичні дослідження, як правило, наголошують на неформальних інститутах, водночас формалізуючи офіційні інститути у більш широкому нормативному вимірі.

У той час як формальні інститути є офіційними структурними принципами (як орієнтири), які дозволяють або забороняють певну соціальну поведінку [35], неформальні правила або моделі довіри також є частиною інституціонального середовища, оскільки моделі поведінки інституціоналізуються, а неформальні правила вважаються даними [36]. Р. Скотт також підтримував цю ідею. На його думку, (Scott, 2008), інститути складаються з формальних обмежень (наприклад, правил, законів, конституцій) і неформальних обмежень (наприклад, норм поведінки, конвенцій, кодексів поведінки) та їх атрибутів забезпечення виконання. Наприклад, для державних службовців формальні правила викладені в їхньому кодексі поведінки та посібниках з роботи, бюджетних документах, а також у багатьох постановах, директивах та інструкціях, через які передається політика. Неформальні правила – це те, що офіційні особи колективно розуміють як відповідну поведінку, «як належить робити речі» [11]. Правила та нормативні акти, формальні та неофіційні, разом визначають структуру стимулів для дій або поведінки в організації або в суспільстві в цілому. При цьому серед формальних змінних інституціонального середовища правові норми, заходи та процедури державної підтримки широко описуються як критичні для прийняття рішення про відкриття фірми [37; 38].

Як стверджував Д. Норт, формальні інститути (закони, економічні правила, інфраструктура тощо), змінюються порівняно легко, а неформальні інститути (моральний кодекс, поведінка, переконання тощо), змінюються дуже повільно і на них майже не впливають зовнішні сили [7; 39]. Відповідно до П. Рінга та А. Ван де Вена [40] неофіційні зобов'язання стають інституціоналізованими протягом тривалого періоду часу через повторне виконання соціальними акторами, в чому проявляється взаємозв'язок між формальними та неформальними інститутами, що утворюють цілісне інституціональне середовище.

Деякі вчені вважають, що інститути впливають на формальні та неформальні правила, за якими працюють фірми, через юридичні, політичні, економічні, соціальні та культурні кодекси поведінки [4; 41; 42; 43]. Л. Менг, погоджуючись з цим, зазначає, що «інституціональна основа складається з формальної та неформальної системи, які впливають або обмежують поведінку підприємств як учасників

соціальної та економічної діяльності через регулювання, норми та когнітивні системи, такі як закони та правила, внутрішні статутути, навіть цінності та корпоративну культуру. Таким чином, різні інституціональні рамки, закладені в підприємства, призводять до різних стратегічних виборів, а потім до різних джерел конкурентної переваги, що призводить до різних показників діяльності підприємств [44].

Вважаємо цілком обґрунтованим такий поділ елементів інституціонального середовища на неформальні інститути, що є продуктом соціокультурної сфери та відбитком системи цінностей, що сформувалися в певному суспільстві у вигляді традицій, вірувань, звичок, звичаїв, переконань тощо та формальних інститутів як продукту діяльності держави, що узаконює неформальні інститути, перетворюючи їх на правила, обмеження, угоди, процедури схеми й обмеження.

Т. Тоату, створивши ієрархію інститутів, показав, що інституціональне середовище поділяється на основні та додаткові інститути, при цьому до першої групи він відніс інститути прав власності, регуляторні інститути, інститути державного сектору та правові інститути як «основні інститути» або «надбудови» інституціонального середовища країни. Вчений стверджує, що створення ефективних механізмів для основних інституцій – бюрократії, судової системи, системи прав власності та системи регулювання, саме у такому порядку – є найважливішим для виведення країни на шлях вищого економічного зростання [45].

Наступним аспектом дослідження структури інституціонального середовища, що дещо розширює попередній, можна вважати поділ його, спираючись на роботи П. ДіМаджіо та В. Пауелла [14; 15], Д. Нортона [4] і В. Скотта [10] на регулятивні, нормативні й когнітивні інститути. Згідно з цією теорією, інститути регулювання відносяться до офіційно кодифікованої, прийнятої та примусової структури законів у громаді, суспільстві чи нації. Менш формальними є нормативні інститути, які зазвичай проявляються у стандартах і комерційних угодах, подібно до створених професійними та торговими асоціаціями та бізнес-групами. Нарешті, когнітивні інститути – це аксіоматичні переконання щодо очікуваних стандартів поведінки, характерних для певної культури, які зазвичай засвоюються через соціальні взаємодії, що сформувалися в громаді чи суспільстві. Як стверджував В. Скотт, інститути – це «когнітивні, нор-

мативні та регулятивні структури та види діяльності, які забезпечують стабільність і значення соціальної поведінки [10; 33]. Т. Костова, аналізуючи інституціональну дистанцію між країнами, зазначає, що вона є різницею між регуляторними, когнітивними та нормативними інститутами різних країн [46]. Соціологи Дж.В. Мейер і Б. Роуен також бачать інституції як «сузір'я культурно-когнітивних, нормативних і регулятивних елементів». Згідно з їх поглядами, інституціональне середовище містить елементи, які скеровують і обмежують поведінку, формуючи прийняті як належне припущення в суспільстві [16]. Зазначені три виміри інституціонального середовища видозмінені деякими науковцями до політичного/регуляторного, культурного/когнітивного та економічного [47].

Розглянутий вище поділ елементів інституціонального середовища на когнітивний, нормативний та регулятивний виміри зводить всю систему інститутів до трьох груп залежно від їхнього походження та механізму дії, а також сфери використання. На нашу думку, цей підхід може бути розширений за рахунок доєднання по-перше, до когнітивного виміру ціннісної компоненти, що слугує основою формування всієї системи інститутів. Тобто цей ціннісно-когнітивний вимір, з нашого погляду, об'єднує процеси пізнання дійсності й законів її функціонування, тобто когнітивну компоненту, а також формування цінностей та переконань, що пролягає в соціокультурній площині. Результатом функціонування цього елементу соціокультурного середовища виступають об'єктивні закони й принципи, а також цінності, вірування, традиції, звички, звичаї й переконання як основа норм і правил. По-друге, нормативну компоненту ми б доповнили правовою, адже на цьому етапі формуються як неформальні правила й норми на основі традицій, звичок, звичаїв, переконань, так і формальні у вигляді юридичних законів, правил і процедур. Третя, регуляторна складова, таким чином, являє собою вже систему контролю за виконанням вказаних правил, норм і процедур у вигляді стимулів та обмежень для тих суб'єктів, чия діяльність відповідає чи не відповідає прийнятним нормам і правилам. Вказане доповнення, з нашого погляду, дозволяє акцентувати увагу на можливості практичного використання інституціонального середовища та його елементів для забезпечення потреб розвитку суспільства.

Ще одним підходом до аналізу сутності інституціонального середовища виступає аналіз сфер суспільної системи і відповідний поділ інститутів на групи залежно від типу відносин, що склалися між суб'єктами зазначеної сфери чи системи, або відповідно до функцій, які вона виконує. Відоме визначення інституціонального середовища Д. Нортона передбачає вказаний контекст, адже інституціональне середовище суспільства містить фундаментальні політичні, соціальні, правові та економічні правила, які встановлюють основу для виробництва та розподілу, і організації повинні відповідати їм, якщо вони хочуть отримати підтримку та легітимність [1; 4]. П. ДіМаджіо, В. Скотт, Дж. Мейер, В. Рой та інші стверджують, що інституціональне середовище формує структуру політичних, соціальних та економічних стимулів і, таким чином, обмежує сферу стратегічного вибору, доступного окремим особам та організаціям [9; 15; 48]. Інші вчені збагатили цей підхід виділенням додаткових складових суспільної системи для характеристики інституціонального середовища: правових, соціокультурних, фінансових, психологічних, демографічних тощо.

Так, в науковій літературі зустрічаються варіанти поділу інституціонального середовища на такі елементи:

- інститути прав власності, регуляторні інститути, інститути державного сектору та правові інститути як «основні інститути» або «надбудови» інституціонального середовища країни [45];
- економічні, фінансові, політичні, управлінські та демографічні інститути [49];
- економічні, політичні, регуляторні, нормативні інститути, адміністративні, культурно-когнітивні, демографічні інститути та інститути знань [50; 51];
- креативна освіта, інноваційні дослідження, правові інституції та фінансові правила, які функціонують разом, щоб забезпечити високодинамічну та інноваційну економіку [52];
- регуляторні, економічні, соціальні та політичні інститути суспільства, що чітко визначені та сприятливі для бізнес-організацій, як це спостерігається в розвинених/західних країнах [53];
- культурні, соціальні, політичні та економічні елементи як детермінанти підприємництва [54];
- політика, фінанси, економіка, демографія, адміністрація, культура, знання, глобальне зв'язок і географія [55];

– загальні (домінуюча ідея або думка у суспільстві; історичний розвиток суспільства); соціальні та психологічні; політичні; економічні [56];

– набір політичних, економічних, соціальних та юридичних (законних) угод, що встановлюють основу для виробництва та обміну [57, с. 283];

– правові інституції, соціокультурні, економічні, освітні, політичні, соціальні, інноваційні [58];

– ринкова конкуренція, правовий рівень, інституційні реформи та урядове управління [59];

– природа економічної та правової систем та рівні економічного та політичного ризику [60].

Висновки. Як бачимо, в сучасні науковій літературі існує безліч підходів щодо визначення сутності та складових категорії «інституціональне середовище», які передбачають виділення в ній родового поняття інституту, визначення форм інститутів, їх походження, механізмів дії та сфер прояву. Оскільки можна погодитися з тим, що інституціональне середовище – це сукупність інститутів в межах певної системи та елементів, що впливають на її розвиток в межах цілісної суспільної системи, тобто інститутів суміжних систем, що розглядаються в тісному поєднанні й взаємовпливі, підсумовуючи вищерозглянуті підходи, можна надати наступне визначення вказаного поняття: інституціональне середовище – це сукупність основних економічних, політико-правових, соціальних, соціокультурних, екологічних та інноваційних інститутів, тобто формальних і неформальних правил, норм, процедур, обмежень, переконань та звичаїв, що пролягають в ціннісно-когнітивній, нормативно-правовій і регуляторній площині, та які в спільній взаємодії визначають вектор соціально-економічного розвитку суспільства.

Перспективою подальших досліджень може стати визначення функцій та ролі інституціонального середовища в забезпеченні цілей соціально-економічного розвитку суспільства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Davis, L., North, D. (1971) *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge.
- North, D., Thomas, R. (1973) *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1986) *Institutions, economic growth and freedom: An historical introduction*. Washington Univ., St. Louis.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. (1991) *Institutions*. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 97–112.
- North, D.C. (1993) *Institutions and Credible Commitment*. *Journal of Institutional & Theoretical Economics*, 149, 11–23.
- North, D.C. (1997) *The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem*. WIDER Annual Lectures.
- Scott, W.R. (1987) *The adolescence of Neo-Institutionalism*. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493–511.
- Scott, W.R., Meyer, J.W. (1991) *The organization of societal sectors: Propositions and early evidence*. In W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *New institutionalism in organizational analysis* (pp. 108–140) Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Scott, W.R. (2008) *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Henisz, W.J., Levitt, R.E., Scott, W.R. (2012) *Toward a unified theory of project governance: Economic, sociological, and psychological supports for relational contracting*. *Engineering Project Organization Journal*, 2, 37–55.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- DiMaggio, P.J. (1983) *State expansion and the structuration of organizational fields*. In *Organizational Theory and Public Policy*, ed. R. Hall, R. Quinn. Beverly Hills: Sage.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1991) *Introduction*. In W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1–38) Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977) *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 87, 340–363.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick.
- Thomas, G.M., Meyer, J.W., Ramirez, F., Boli, J. (1987) *Institutional Structure: Constituting State, Society, and the Individual*. Newbury Park, Calif: Sage. In press Thomas et al.
- Brewer, M.B. (1981) *Ethnocentrism and its role in interpersonal trust*. In *Scientific inquiry and the Social Sciences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B. (1984) *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*. *Pers. Soc. Psychol.*, 46: 1044–57.
- Messick, D.M., Wilke, H., Brewer, M.B. (1983) *Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas*. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 44, 294–309.
- Yamagishi, T. (1986) *The structural goal! Expectation theory of cooperation in social dilemmas*. In *Advances in Group Processes: Theory and Research*, Greenwich, Conn: JAI.
- Levi, M. (1981) *The predatory theory of rule*. *Polito Soc.*, 10, 431–650.

25. Lawrence, T.B., Hardy, C., Phillips, N. (2002) Institutional effects of inter-organizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45, 281–290.
26. Baumol, W.J., Litan, R.E., Schramm, C.J. (2009) Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity. New Haven, CT: Yale University Press.
27. Opara, M., Elloumi, F., Okafor O., Warsame, H. (2017) Effects of the institutional environment on public-private partnership (P3) projects: Evidence from Canada. *Accounting Forum*.
28. Skowronek, S. (1982) Building a New American State. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
29. Williamson, O.E. (1975) Markets and Hierarchies. New York: Free Press Padgett, J.F. 1981. Hierarchy and ecological control in federal budgetary decision-making, 87, 75–129.
30. Akerlof, G.A. (1980) The economics of social customs, of which unemployment may be one consequence. *Q. J. Econ.*, 95, 749–759.
31. Bonchek, M.S., Shepsle, K.A. (1996) Analyzing politics: Rationality, behavior and institutions. New York: W.W. Norton & Co.
32. Jepperson, R. (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.) The new institutionalism in organizational analysis (pp. 143–163) Chicago: University of Chicago Press.
33. Keim, G. (2003) Nongovernmental organizations and business-government relations: the importance of institutions. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments, and Society*. Westport, CT: Praeger.
34. De Soto, H. (2000) The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. Basic Books.
35. Eggertsson, T. (1996) A note on the economics of institutions. Cambridge: Cambridge University Press.
36. Winch, G. (2010) Managing construction projects. Wiley-Blackwell.
37. Stephen, F., Urbano, D., Hemmen, S. (2005) The impact of institutions on entrepreneurial activity. *Managerial and Decision Economics*, 26, 413–419.
38. Díaz-Casero, J.C., Ferreira, J.J., Mogollón, R.H., Raposoe, M.L. (2012) Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students. *Int Entrep Manag J.*, 8, 55–74.
39. Djankov, S., Glaeser, E.L., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (2003) The New Comparative Economics, NBER Working Papers Series.
40. Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994) Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
41. Makino, S., Isobe, T., Chan, C.M. (2004) Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027–1043.
42. Meyer, K.E., Peng, M.W. (2005) Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600–621.
43. Oliver, C. (1997) Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resourcebased views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
44. Meng, L. (2021) Research on the Impact of Institutional Environment and Corporate Governance on Enterprise Performance and Competitive Advantage Based on Big Data Analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, 1992 (2021), 022108.
45. Toatu, T. (2004) Getting the institutional environment right for investment and growth in the Pacific. *Pacific Economic Bulletin*, 19 (2), 75–86.
46. Kostova, T. (1996) Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies. Ph.D. dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
47. Bae, J.-H., Salomon, R. (2010) Institutional Distance in International Business Research. *Advances in international management: the past, present and future of international business and management*, 23. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591129
48. Roy, W.G. (1997) Socializing capital: The rise of the large industrial corporation in America. Princeton, NJ: Princeton University Press.
49. Berry, H., Guile, M.F., Zhou, N. (2010) An Institutional Approach to Cross-National Distance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1460–1480.
50. Xu, K., Hitt, M.A., Brock, D., Pisano, V., Huang, L.S. (2021) A country institutional environments and international strategy: A review and analysis of the research. *Journal of International Management*, 27, 100811.
51. Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137–147.
52. Eesley, Ch., Zhou, L. (2014) The Institutional Environment for U.S. Economic Innovation. *Stanford Center for International Development*, 502, 1–32.
53. Visser, W. (2008) Corporate social responsibility in developing economies. Oxford: Oxford University Press.
54. Veciana, J.M., Aponte, M., Urbano, D. (2002) Institutions and support programmes for entrepreneurship: A two countries comparison. San Juan: International Council for Small Business, 47th World Conference.
55. Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W., Kunst, V., Chua, Ch.H., van Essen, M. (2019) The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies, Academy of International Business*.
56. Piech, K. (2003) Economic Policy and Growth of Central and East European Countries. London, University College London.
57. Oxley, J.E. (1999) Institutional environment and the mechanism of governance: The impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38, 283–309.
58. Thelen, K. (2004) How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan. Cambridge University Press.
59. Du, Z. (2018) A Literature Review on Institutional Environment and Technological Innovation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 1941–1950.
60. Dickson, P.H., Weaver, K.M., Vozikis, G.S. (2013) The Impact of the Institutional Environment on SME Internationalization: An Assessment of the Environmental Assumptions of Emerging Integrated Models of Internationalization. *Journal of Applied Business and Economics*, 15(3), 43–55.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-2>

УДК 338.46

Хетагурова Д.О.*аспірантка кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0026-9053>
E-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ НАПРЯМУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано актуальність формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств та доведено доцільність їх оцінювання. Для проведення дослідження було здійснено аналіз наукових публікацій щодо питань стратегічного управління готельних підприємств. Для доцільності впровадження системи збалансованих показників було зазначено переваги для систематизації показників діяльності готельних підприємств за чотирма напрямками. Сформовано стратегічну карту BSC готельних підприємств відповідно до поставлених стратегічних цілей розвитку. Для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств застосовано теорію нечітких множин, яка об'єднує кількісні та якісні показники діяльності підприємств. Досліджено етапи проведення нечітко-множинного оцінювання напрямів BSC. Обґрунтовано доцільність застосування методичного підходу для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств, що об'єднує інструмент системи збалансованих показників із теорією нечітких множин. Автором запропоновано застосування вербально-числової шкали Харрінгтона та впровадження інтегрального показника для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств. Шляхом експертного оцінювання було визначено ваги показників за кожним напрямком стратегії розвитку за формулою Фішберна.

Ключові слова: стратегічне управління, готельні підприємства, система збалансованих показників, стратегічна карта, напрями стратегії розвитку готельних підприємств, інтегральний показник напрямів стратегії розвитку готельних підприємств.

Khetagurova Diana. A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIRECTION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISES

The article is concerned with the topical issue of forming ways of development of enterprises in the hotel industry. The relevance of forming directions of the strategy for the development of hotel enterprises has been substantiated and the expediency of their evaluation has been proved. An analysis of scientific publications on the strategic management of hotel enterprises has been carried out. It has been determined that in order to implement a promising strategic management, it is advisable to use a balanced scorecard based on the cause-and-effect relationship between the strategic goals and the relevant performance indicators of enterprise. The balanced scorecard has become one of the most modern methods aimed at assessing the performance of an enterprise and achieving consistently high and sustainable results. An adapted step-by-step algorithm for creating and implementing a balanced scorecard in the activities of enterprises has been developed. The advantages of systematization of indicators of activity of hotel enterprises in four directions of development for expediency of introduction of the balanced scorecard are indicated. The methodology of the balanced scorecard is tested on the example of hotel enterprises. A strategic BSC-map of hotel enterprises has been formed in accordance with the established strategic development goals. Since any goal is measurable, the indicators are allocated and their baseline and target values are determined. The proposed approach details the goals and indicators to the level of subdivisions and executives to determine the areas of responsibility for achieving the goal of enterprise development. To evaluate the directions of the development strategy of hotel enterprises, the theory of fuzzy sets is applied, which combines quantitative and qualitative indicators of the enterprise's activity. The stages of fuzzy evaluation of the BSC directions are researched. The expediency of using a methodical approach to evaluating the development strategy of hotel enterprises, which combines the tools of the balanced scorecard with the theory of fuzzy sets, has been substantiated. The use of the Harrington verbal-numerical scale and the introduction of an integral indicator for evaluating the directions of the strategy of development of hotel enterprises are proposed. With the help of expert evaluation, the weights of indicators for each direction of the development strategy have been determined using the Fishburne formula.

Keywords: strategic management, hotel enterprises, system of balanced indicators, strategic map, strategic directions of development of hotel enterprises, integral indicator of strategic directions of development of hotel enterprises.

Постановка проблеми. Національні готельні підприємства знаходяться під впливом зовнішніх змін, зокрема через високий рівень конкуренції та введений

воєнний стан з лютого 2022 року. Остання перешкода найбільш вплинула на діяльність готельних підприємств, що підтверджує доцільність проведення даного дослі-

дження, в тому числі в питаннях залучення нових рішень в управлінні та пошуку напрямів довгострокового розвитку в умовах мінливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підґрунтям проведення дослідження питань практичної значимості та запровадження стратегічного управління на підприємствах стали наукові роботи відомих іноземних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, З. Шернвої тощо. Серед науковців, які здійснювали аналіз діяльності підприємств в кризових умовах можемо відзначити: В. Репринцеву, О. Дишкатнюк, Т. Чаркіну, В. Задоя, І. Ляпіна, Л. Нечаюк тощо. Аналізуючи наукові досягнення, можемо відзначити, що дослідження проблем запровадження стратегічного управління в діяльність готельних підприємств в умовах мінливого середовища є недостатньо розвинені. Наявність невирішених та суперечливих питань впровадження стратегічного управління в діяльність готельних підприємств та пошуку напрямів розвитку

зумовили актуальності проведення даного дослідження.

Мета статті. Головною метою статті є формування методичного підходу до оцінювання напрямку стратегії розвитку готельних підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Зазначимо, що в даному дослідженні основою для проведення оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств є досягнення встановлених довгострокових цілей розвитку. Специфікою діяльності готельних підприємств є сукупність проблем в обслуговуванні споживачів. Розглянемо основні властивості готельної послуги на рис. 1.

Для готельних підприємств важливою метою застосування стратегічного управління є підвищення якості обслуговування, отримання прибутку [1, с. 96]. Саме тому, для готельних підприємств важливо постійно удосконалюватися та розвивати існуючі бізнес-процеси. Для їх оцінювання застосуємо систему збалансованих показників BSC, з її використанням стає спро-

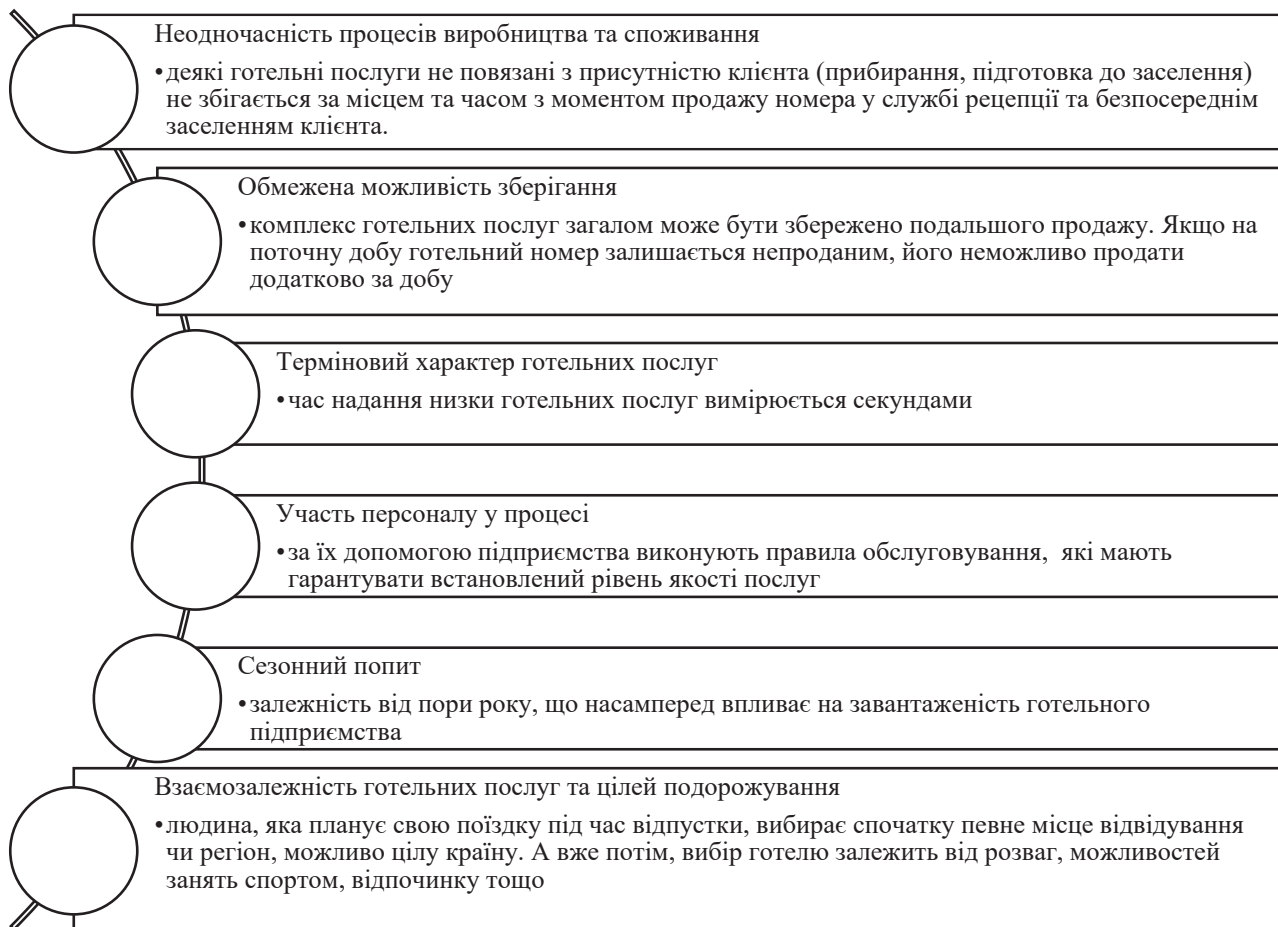


Рис. 1. Властивості готельної послуги

Джерело: створено автором



Рис. 2. Стратегічна карта BSC готельних підприємств

Джерело: створено автором

можним об'єднати ключові аспекти діяльності підприємства та стратегічні цілі для реалізації обраного напрямку стратегії розвитку готельних підприємств. При оцінюванні напрямів стратегії розвитку готельних підприємств шляхом застосування системи BSC, можемо відокремити наступні переваги:

– характеризує діяльність підприємства за чотирма напрямками, зокрема фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та навчання та розвиток;

– напрями є взаємозалежними та пов'язаними причинно-наслідковими зв'язками;
– система містить цільові показники діяльності готельного підприємства;
– досягаються встановлені стратегічні цілі розвитку підприємства.

Для узагальнення напрямів стратегії розвитку готельних підприємств скористаємося стратегічною картою, яка передбачає відокремлення стратегічних цілей розвитку (рис. 2).

Зазначимо, що за рахунок побудови стратегічної карти готельних підприємств (рис. 2) можливо поєднати стратегію розвитку із певним набором показників. Відповідно до отриманих результатів, стратегічна карта для готельних підприємств може бути деталізованою через набір наступних показників (табл. 1).

Можемо стверджувати, що система BSC передбачає встановлення ключових показників згідно зі сформованими напрямками стратегії розвитку підприємства, проте не дає змогу провести розрахунки значень інтегрованого показника, як кінцевої оцінки досліджуваного питання і не вказує на рівень ефективності обраної стратегії розвитку готельного підприємства. З огляду на попередні висновки, вважаємо доцільним використати теорію нечітких множин для отримання найточнішої оцінки, яка враховує значення як окремих показників, так і сумарних результатів, а також, надає можливість визначити вплив суб'єктивного індикатора в процесі при-

Таблиця 1

Деталізація стратегічної карти BSC для готельних підприємств

Встановлені напрями	Цілі	Показники	Од. виміру	Відповідальна особа
Фінанси	Завантаженість готельного підприємства	1.1. Кількість клієнтів	%	адміністратор
	Продаж номерів	1.2. Доходи від продажу номерів	тис. грн	служба рецепції бухгалтер
		1.3. Доходи від продажу додаткових послуг	тис. грн	
Клієнти	Задоволеність клієнтів	2.1. Якість сервісу	бал	адміністратор
	Повторне відвідування	2.2. Наявність скарг	од.	
		2.3. Частка прибуття нових клієнтів	%	
Внутрішні бізнес-процеси	Мінімізація часу обслуговування	3.1. Мінімізація часу реєстрації	хв.	адміністратор служба рецепції директор бухгалтер
	Створення нових послуг	3.2. Мінімізація часу бронювання	хв.	
		3.3. Частка новостворених послуг	%	
Навчання та розвиток	Підвищення рівня кваліфікації	4.1. Якісний вибір робітників	бал	директор адміністратор економіст бухгалтер
	Витрати на робітників	4.2. Витрати на майстер-класи, тренінги	грн.	

Джерело: розроблено автором

йняття рішення, невизначеність в аналізі рівня індикатора формується із використанням функції належності, яка ґрунтується на припустимому наборі значень аналізованого індикатора.

За змістом, теорія нечіткої логіки передбачає набір елементів, що в сукупності складають певну множину та мають власні характеристики, і можуть бути виявленими за відповідними характеристиками в різних ступенях. В підсумку, приналежність до множини може бути сформована різними ступенями належності. Функція належності концепції нечіткої множини відображає сукупність індикаторної функції множини встановленої множини.

Підсумуємо, що здійснення концепції нечіткої логіки використовує висновки нечітких множин, які калібрують невизначеність (встановлюють взаємозв'язки між показниками та напрямками) та обґрунтована на формуванні функцій належності.

Функція належності встановлюється із застосуванням функції:

$$\mu_T(x) : X \rightarrow [0; 1] \quad (1),$$

яка дозволяє для довільного елемента x універсальної множини U , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар $(\mu_T(x), x)$, де $\mu_T(x)$ – ступінь належності елемента x нечіткій множині T [2; 3]. Для тлумачення напрямку стратегії розвитку, застосуємо лінгвістичну змінну із застосуванням математичного виразу:

$$[S, S_i, i = 1, n, X, \mu_{S_i}(x) \in [0, 1] \quad (2),$$

S – найменування лінгвістичної змінної;

S_i – множина термів лінгвістичної змінної, які є найменуванням нечітких змін-

них, областю визначення кожної з яких є множина X ;

$\mu_{S_i}(x)$ – функція приналежності значень x значенням терму S_i .

Дослідження вхідними параметрами системи нечіткого виводу, встановимо показники встановлених напрямків зі стратегічної картки BSC. Для зручності, позначимо напрямки стратегії розвитку S_1, S_2, S_3, S_4 , як результат, отримуємо відповідності:

$$S_1 = f_1(x_1^1, x_2^1, x_3^1),$$

$$S_2 = f_2(x_1^2, x_2^2, x_3^2), S_3 = f_3(x_1^3, x_2^3, x_3^3),$$

$$S_4 = f_4(x_1^4, x_2^4)$$

Для формування висновків про кожен встановлений напрямок розвитку, доцільним вважаємо проаналізувати визначені показники діяльності готельного підприємства. З використанням формули Фішберна, встановимо ваги кожного з факторів.

$$r_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N} \quad (3),$$

r_i – значення розрахованого рангу показника

N – загальна кількість показників, для яких розраховуються ранги

i – порядковий номер показника (в порядку зниження їх значимості).

Проведемо розрахунки та встановимо ранги для напрямку стратегії розвитку «фінанси» (табл. 2).

За аналогією, проведемо розрахунки для усіх встановлених напрямків стратегії розвитку (табл. 3-5).

Застосуємо набір вузлових точок (ваги рівнів факторів) = (0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9), які є абсцисами максимумів відповідних функцій приналежності.

Таблиця 2

Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «фінанси»

Показники	Ранг	Вага
1.1. Кількість клієнтів	2	0,33
1.2. Доходи від продажу номерів	1	0,5
1.3. Доходи від продажу додаткових послуг	3	0,17

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «клієнти»

Показники	Ранг	Вага
2.1. Якість сервісу	1	0,5
2.2. Наявність скарг	2	0,33
2.3. Частка прибуття нових клієнтів	3	0,17

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4

Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «внутрішні бізнес-процеси»

Показники	Ранг	Вага
3.1. Мінімізація часу реєстрації	2	0,33
3.2. Мінімізація часу бронювання	3	0,17
3.3. Частка новостворених послуг	1	0,5

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5

Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «навчання та розвиток»

Показники	Ранг	Вага
4.1. Якісний вибір робітників	1	0,67
4.2. Витрати на майстер-класи, тренінги	2	0,33

Джерело: розраховано автором

За допомогою використання інтегрального показника проведемо розрахунки за формулою (4).

$$S = \sum_{i=1}^M a_i \sum_{j=1}^N p_i y_{ij} \quad (4)$$

де a_i – ваги рівнів факторів;
 p_i – ваги факторів;
 y_{ij} – значення факторів;

Для визначення лінгвістичного значення інтегрального показника та опису встановлених напрямів розвитку $S_1 - S_4$, застосуємо вербально-числову шкалу Хар-

рінгтона, де вірогідність: дуже висока (числові значення вірогідності 1,0-0,8), висока (0,8-0,63), середня (0,63-0,37), низька (0,37-0,2), дуже низька (0,2-0).

Зведемо функцію приналежності для напрямку стратегії розвитку «фінанси» у таблицю 6.

Дані з табл. 6 вказують на середній рівень реалізації напрямку стратегії розвитку «фінанси» із значенням 0,6647.

Як результат, можемо стверджувати, що напрямок «клієнти» здійснюється на середньому рівні із значенням 0,566 (табл. 7).

Таблиця 6

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «фінанси»

Значення фактору напрямку (S1)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
X_1^1	0,33				1	
X_2^1	0,5				1	
X_3^1	0,17					1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S1 = 0,6647$$

Джерело: розраховано автором

Таблиця 7

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «клієнти»

Значення фактору напрямку (S2)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
X_1^2	0,5				1	
X_2^2	0,33			1		
X_3^2	0,17			1		
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S2 = 0,566$$

Джерело: розраховано автором

Таблица 8

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «внутрішні бізнес-процеси»

Значення фактору напрямку (S3)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
X_1^3	0,33			1		
X_2^3	0,17			1		
X_3^3	0,5					1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S3 = 0,7$$

Джерело: розраховано автором

Таблица 9

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «навчання та розвиток»

Значення фактору напрямку (S4)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
X_1^4	0,67				1	
X_2^4	0,33			1		
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S4 = 0,634$$

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що напрямки «внутрішні бізнес-процеси» втілюються на високому рівні із значенням 0,7 (табл. 8).

Відповідно до отриманих результатів, можемо свідчити, що напрямки «навчання та розвиток» виконується на середньому рівні із значенням 0,634 (табл. 9).

Ґрунтуючись на результатах проведених розрахунків, визначимо інтегральний показник напрямків стратегії розвитку готельних підприємств в табл. 10.

Підсумовуючи, можемо встановити, що розрахунки інтегрального показника напрямків стратегії розвитку готельних підприємств демонструють значення 0,636, що відповідає високому рівню по шкалі Харінгтона.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує доцільність впровадження системи збалансованих показників BSC в управління готельних підприємств та пошуку напрямків їх стратегічного розвитку. З метою розробки шляхів розвитку готельних підприємств було сформовано стратегічні цілі із визначенням стратегічно важливих показників діяльності готельних підприємств.

Запропонований методичний підхід сприяє ефективному оцінюванню обраної стратегії розвитку за рахунок причинно-наслідкових зв'язків, що передбачають досягнення стратегічних цілей готельних підприємств за визначеними напрямками.

Представлений підхід схилитиме до вдосконалення управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Таблица 10

Значення інтегрального показника напрямків стратегії розвитку готельних підприємств

Напрями стратегії розвитку	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка
Фінанси (S1)	0,325	0,6647	0,216
Клієнти (S2)	0,325	0,566	0,183
Внутрішні бізнес-процеси (S3)	0,225	0,7	0,1575
Навчання та розвиток (S4)	0,125	0,634	0,07925
Інтегральний показник (S)	-	-	0,636

Джерело: розраховано автором

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 430.
2. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / За заг. ред. д.е.н, професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 226.
3. Криворучко О.С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(2). С. 81–88.
4. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Хетагурова Д.О. та інш. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / за заг. ред.: І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. Харків : Діса плюс, 2023. С. 115.
5. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Процес прийняття стратегічних рішень. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 83–106.
6. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Технології управління готельними підприємствами. Сучасні технології управління : монографія / За заг. ред. д.е.н, професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 126–152.
7. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Enterprise development strategy: essence and classification. «Modern engineering and innovative technologies»*. 2022. Випуск 24. С. 21–27.
8. Khetagurova Diana. Management of sustainable development of hotel enterprises. Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects : scientific monograph. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 170–182.
- making managerial decisions: monograph]. Kharkiv: "Disa Plus, p. 430. (in Ukrainian)
2. Kuznetsova I.O., Balabash O.S. (ed.) (2023) *Tekhnologii upravlinnia yak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: monohrafiia* [Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: "Dysa Plus, p. 226. (in Ukrainian)
3. Kryvoruchko O.S. (2015) *Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti konkurentnoi stratehii torhovelnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii* [Methodical approach to assessing the effectiveness of the competitive strategy of consumer cooperative enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(2), pp. 81–88. (in Ukrainian)
4. Kuznetsova I.O., Balabash O.S., Khetagurova D.O., et al. (2023) *Tekhnologii upravlinnia yak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: monohrafiia* [Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Disa Plus, p. 115. (in Ukrainian)
5. Khetagurova D.O., Balabash O.S. (2023) *Protses pryiniattia stratehichnykh rishen. Tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia* [Strategic decision-making process. Technologies for making managerial decisions: monograph] / Edited by I.O. Kuznetsova. Kharkiv: "Disa Plus", pp. 83–106. (in Ukrainian)
6. Kuznetsova I.O., Balabash O.S. (ed.) (2023) *Tekhnologii upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy. Suchasni tekhnologii upravlinnia: monohrafiia* [Technologies for the formation of competitive advantages of hotel enterprises. Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: "Dysa Plus", pp. 20–32. (in Ukrainian)
7. Khetagurova D.O., Balabash O.S. (2022) *Enterprise development strategy: essence and classification. "Modern engineering and innovative technologies"*, vol. 24, pp. 21–27.
8. Khetagurova D. (2024) *Management of sustainable development of hotel enterprises. Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects: scientific monograph*. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 170–182.

REFERENCES:

1. Kuznetsova I.O. (ed.) (2023) *Tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia* [Technologies for

*Стаття надійшла до редакції 02.03.2024.
The article was received 02 March 2024.*

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-3>

УДК 658

Айсулу Асан

аспірантка

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6130-5700>

E-mail: innazelisko23@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено сучасні тренди наукових розвідок щодо трактування економічного змісту, сутнісного наповнення, ролі та значення фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Проаналізовано різноманітність поглядів та систему підходів щодо теоретичних засад фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Стан інноваційної спроможності підприємств та умови функціонування галузей мають вирішальне значення для формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку. Трансформаційні перетворення, що відбуваються на рівні глобальної економіки вимагають нових, неординарних рішень та підходів щодо забезпечення переваг у конкурентному змаганні на світовому ринку. Для цього необхідно мовою є забезпечення високого рівня інтелектуалізації як управління, так і процесів відтворення. Виявлено наявні тенденції розуміння ролі фінансових ресурсів у фінансовій діяльності підприємств та їх значення у забезпечення інноваційного поступу національної економіки. Узагальнено теоретичні засади фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств та доповнено понятійно-категоріальний апарат економічних категорій «фінансові ресурси підприємств» та «фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств». Впровадження інноваційних технологій та сучасних бізнес-моделей, які уможливають інноваційний прорив та сталий розвиток підприємств – головні тренди інноваційного розвитку національної економіки, які забезпечать зростання її конкурентоспроможності. Тобто, досягнення високого рівня інноваційності та забезпечення на цій основі зростання конкурентних позицій на світовому ринку є стратегічним курсом національної економіки, який потребує відповідної системи фінансового забезпечення. Обґрунтовано, що фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств є багатофакторним системним процесом, який корелює зі світовим трендом інноваційних засад сталого економічного розвитку на мікро- макро- та мезорівнях світової економіки.

Ключові слова: фінансові ресурси, фінансове забезпечення, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційний розвиток, фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств, конкурентоспроможність.

Aisulu Assan. THEORETICAL ASPECTS OF FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The article presents modern trends of scientific research on the interpretation of economic content, essential content, role and importance of financial support for the innovative development of enterprises. The variety of views and the system of approaches to the theoretical foundations of financial support of innovation activities of enterprises are analyzed. The present Ukrainian business environment is characterized by significant turbulence and dynamism, requiring constant adequate response, adjustment of the organization of enterprise management, implementation of financial policy and financial support of activities and making appropriate decisions on the strategy for further development. Financial potential, the level of financial condition and financial support of enterprises determine the possibilities of their activities – from banal survival to competitive and effective functioning and sustainable development on innovative principles. The functioning of enterprises takes place in the conditions of dynamic scientific and technological progress, which is accompanied by the introduction of new equipment and technologies in order to improve technical and technological processes at enterprises. On such principles, the qualitative technological potential of enterprises is the key to their competitiveness and financial success. Modern dynamic conditions of functioning of enterprises require rethinking of economic content, essential content, role and importance of financial support for their innovative development. Financial resources are an important component of the system of financial support and innovative vector of economic progress of enterprises. The state of the innovative capacity of enterprises and the conditions for the functioning of industries are crucial for the formation and implementation of the innovative potential of enterprises and ensuring their competitive development. Transformational transformations taking place at the level of the global economy require new, extraordinary solutions and approaches to ensure advantages in competitive competition in the world market. For this, the necessary language is to ensure a high

level of intellectualization of both control and playback processes. The introduction of innovative technologies and modern business models that make possible an innovative breakthrough and sustainable development of enterprises are the main trends in the innovative development of the national economy, which will ensure the growth of its competitiveness. That is, achieving a high level of innovation and ensuring on this basis the growth of competitive positions in the world market is a strategic course of the national economy, which requires an appropriate system of financial support. The existing tendencies of understanding the role of financial resources in the financial activities of enterprises and their importance in ensuring the innovative progress of the national economy have been identified. The theoretical principles of financial support of innovative development of enterprises are generalized and the conceptual – categorical apparatus of economic categories "financial resources of enterprises" and "financial support of innovative development of enterprises" is supplemented. It is substantiated that the financial support of innovative development of enterprises is a multi-factor system process that correlates with the global trend of innovative principles of sustainable economic development at the micro-macro and meso levels of the world economy.

Keywords: financial resources, financial support, innovation, innovation activity, innovation potential, innovative development, financial support of innovative development of enterprises, competitiveness.

Постановка проблеми. Сьогодення українського бізнес середовища характеризується значною турбулентністю та динамічністю, що потребують постійного адекватного реагування, корегування системи організації управління підприємствами, здійснення фінансової політики і фінансового забезпечення діяльності та прийняття відповідних рішень щодо стратегії подальшого розвитку. Фінансовий потенціал, рівень фінансового стану та фінансового забезпечення підприємств обумовлюють можливості їх діяльності – від банального виживання до конкурентоспроможного і ефективного функціонування та сталого розвитку на інноваційних засадах. Організація діяльності сучасних підприємств обумовлюються світовими трендами мінливого економічного, фінансового, наукового та технічного простору, новітніми винаходами та технологічними досягненнями. Врахування цих чинників та запровадження результатів розвитку науки та техніки є забезпечувальним технологічними базисом інноваційного розвитку підприємств. На таких засадах уможливується покращення технологічного забезпечення діяльності підприємств, що позитивно вплине на підвищення рівня його конкурентоздатності та фінансової результативності.

Сучасні динамічні умови функціонування підприємств вимагають переосмислення економічного змісту, сутнісного наповнення, ролі та значення фінансового забезпечення їх інноваційного розвитку. Фінансові ресурси є важливою складовою системи фінансового забезпечення та інноваційного вектору економічного поступу підприємств.

Стан інноваційної спроможності підприємств та умови функціонування галузей мають вирішальне значення для формування та реалізації інноваційного потен-

ціалу підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку. Трансформаційні перетворення, що відбуваються на рівні глобальної економіки вимагають нових, неординарних рішень та підходів щодо забезпечення переваг у конкурентному змаганні на світовому ринку. Для цього необхідною мовою є забезпечення високого рівня інтелектуалізації як управління, так і процесів відтворення.

Впровадження інноваційних технологій та сучасних бізнес-моделей, які уможливають інноваційний прорив та сталий розвиток підприємств – головні тренди інноваційного розвитку національної економіки, які забезпечать зростання її конкурентоспроможності. Тобто досягнення високого рівня інноваційності та забезпечення на цій основі зростання конкурентних позицій на світовому ринку є стратегічним курсом національної економіки, який потребує відповідної системи фінансового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розвідки фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств є предметом досліджень низки вітчизняних та іноземних вчених. Заслужують на увагу наукові дослідження проблематики фінансового забезпечення діяльності підприємств таких вчених, як В. Ільчук, О. Кириленко, О. Москаль, В. Опарін, Л. Першко, О. Романенко, В. Федосов, Т. Шпомер, С. Юрій тощо.

Сучасні траєкторії розвитку теорії та практики фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств набули широкого висвітлення у наукових дослідженнях таких науковців як О. Гудзь, І. Зеліско, К. Лагутіна, П. Стецюк. Проте, світова економічна турбулентність та трансформація глобального економічного простору, вагомі економічні та фінансові досягнення економічно розвинутих країн світу на засадах інноваційності, обумовлюють необхідність

переосмислення поглядів та еволюційної трансформації підходів до розуміння економічної категорії «фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств».

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та аналізування сучасних підходів до розуміння економічної сутності фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств; оцінювання існуючих трактувань економічної категорії «фінансові ресурси» та їх ролі у забезпечення інноваційного поступу національної економіки; виявлення наявних тенденцій у сучасних поглядах на роль фінансового забезпечення діяльності підприємств на інноваційних засадах та виявлення характерних особливостей сучасних наукових досліджень економічної категорії «фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств».

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Визначальним трендом успішного функціонування будь-якої системи в умовах сучасних глобалізаційних трансформацій є інноваційний розвиток. Інновації уможливають формування таких конкурентних переваг, які сприяють отриманню лідерських позицій для підприємств, цілих галузей та національних економік. Інноваційна діяльність, інноваційна активність, інноваційний потенціал та інноваційний розвиток – найважливіші складові формування конкурентоспроможності всіх галузей економіки та зростання конкурентоспроможності економічних суб'єктів на глобальному світовому ринку. Тобто це логічна відповідь викликам сьогодення шляхом переформатування діяльності економічних суб'єктів на засадах активізації інноваційної діяльності. Найважливішим компонентом інноваційного поступу є спроможність його учасників безперервно перетворювати існуючі наукові знання в інноваційну продукцію, та послуги, що є конкурентоспроможними та користуються попитом.

Будь-якому підприємству, яке являє собою динамічну та складну відкриту систему, необхідно здійснювати управління наявними ресурсами. Визначальною умовою якісного економічного поступу підприємства є ефективне використання фінансових ресурсів в процесі його функціонування.

Сучасні трактування фінансових ресурсів у дослідженнях багатьох вчених відображають фінансові виклики та економічні тренди сьогодення. Так, П. Стецюк розкриває економічний зміст фінансових ресур-

сів з позицій фінансового менеджменту підприємства: «...встановлення якісних характеристик та цільової функції фінансових ресурсів дозволяє дати наступне їх визначення: фінансові ресурси підприємства (суб'єкта господарювання) – це його найбільш ліквідні активи, що забезпечують неперервність руху грошових потоків» [1]. Через призму ліквідності активів О. Гудзь презентує змістове наповнення фінансових ресурсів підприємств: «Фінансові ресурси підприємства – це сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства й призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення» [2]. Важливими ознаками фінансових ресурсів підприємств є розуміння їх в якості економічних ресурсів, що уможливають фінансову діяльність та здатність виконувати фінансові зобов'язання перед суб'єктами фінансових відносин, інших контрагентів. З вищезазначеної позиції І. Зеліско розкриває зміст фінансових ресурсів підприємств «...грошові та інші ліквідні оборотні засоби, що нагромаджені й авансовані з власних, позикових та залучених джерел у господарську діяльність економічних суб'єктів задля задоволення економічних потреб та інтересів його власників та інших зацікавлених осіб» [3].

Характерною особливістю наведеного визначення є акцентування уваги на значенні фінансового базису, що уможливорює безперервність руху грошових потоків для забезпечення проблемних аспектів фінансування із застосуванням інструментів планування та прогнозування майбутньої діяльності, діагностики рівня ефективності визискування фінансових ресурсів.

Важливо зазначити, що розуміння економічного змісту фінансових ресурсів економічних суб'єктів передбачає їх розгляд в якості економічних ресурсів, що уможливають господарську діяльність та здатність виконувати фінансові зобов'язання перед суб'єктами фінансових відносин, а також презентують фінансовий результат відтворювального процесу.

Таким чином, сутність економічної категорії «фінансові ресурси підприємств» можливо представити в якості ліквідних активів, що є у розпорядженні підприємства та авансовані у господарську діяльність для отримання позитивного фінансового результату на основі їх ефективного використання.

У наукових джерелах пропонується різноманіття поглядів вчених щодо розу-

міння сутнісного змісту поняття «фінансове забезпечення». Так, фінансове забезпечення розглядають як сукупність методів і методик, способів та прийомів, що застосовуються для реалізації фінансових відносин шляхом здійснення певних фінансових операцій. Також наявною є тенденція щодо трактування фінансового забезпечення як певної сукупності різних видів фінансових ресурсів, використання яких уможливорює економічну життєдіяльність економічних суб'єктів щодо виконання їх фінансових зобов'язань та інституцій фінансової системи. Цей перелік поглядів доповнює розуміння фінансового забезпечення в якості визначених умов та заходів, що сприятимуть гармонізації економічних процесів, які супроводжують фінансову діяльність.

Набуло поширення у сучасній теорії наступне змістове наповнення сутності економічної категорії «фінансове забезпечення», прихильниками якого є В. Ільчук та Т. Шпомер. Вони презентують його як «...взаємопов'язану сукупність джерел, форм і методів, що реалізують певну технологію фінансування розвитку об'єктів виробничої, соціальної чи будь-якої іншої сфери діяльності суб'єктів соціально-економічних відносин» [4].

У наукових дослідженнях наявна не тільки різноманітність поглядів, а також багатоаспектність трактувань фінансового забезпечення. Так, Л. Першко фінансове забезпечення розглядає як вагому складову організаційно-економічного механізму діяльності підприємства, у зв'язку із тим, що воно є важливою ланкою, яка уможливорює взаємовідносини підприємств різних галузей із суб'єктами зовнішнього фінансового середовища [5]. Проте, у наукових дослідженнях С. Юрія та О. Кириленко фінансове забезпечення трактується як один з методів фінансового механізму, що супроводжує розподільчі та перерозподільчі процеси щодо національного продукту, виробленого у суспільстві. Автори наголошують на таких основних елементах фінансового забезпечення як самофінансування та кредитування, інвестування, бюджетне фінансування, оренда тощо [6, с. 40; 7, с. 41]. У свою чергу В. Оспіщев трактує фінансове забезпечення, як «...основний метод фінансового впливу на соціально-економічний розвиток, який регулюється на основі відповідної сфери функціонування та може бути реалізований у наступних формах: самофінансування, кредитування та зовнішнє фінансування»

[8, с. 59]. Тобто, наявною є тенденція щодо розуміння фінансового забезпечення через призму методу певного механізму.

О. Москаль наголошує, що фінансове забезпечення це «...сукупність економічних відносин, що виникають з приводу пошуку, залучення й ефективного використання фінансових ресурсів та організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на соціально-економічну життєдіяльність» [9]. У наведеному визначенні явно превалює процесний підхід розуміння сутності фінансового забезпечення.

О. Романенко виділяє організаційні аспекти змістовного наповнення фінансового забезпечення, яке розглядають як покриття затрат за рахунок фінансових ресурсів, акумульованих суб'єктами господарювання й державою. При цьому розглядають форми фінансового забезпечення (самофінансування, кредитування та державне фінансування) та інструменти механізму здійснення фінансового забезпечення, а також склад і композицію [10, с. 18].

Системний аспект у трактуванні фінансового забезпечення презентує В. Федосов та розглядає його як систему джерел і форм фінансування розвитку економічної і соціальної сфер суспільства, яка реалізується у трьох формах – самофінансування, кредитування, бюджетне фінансування [11].

Г. Погріщук визначення фінансового забезпечення пропонує з точки зору необхідності діяльності держави та економічних суб'єктів щодо забезпечення фінансовими ресурсами шляхом їх мобілізації та врахування таких складових, як мета, завдання та функції, методи, витоки, обсяги фінансових ресурсів, а також діяльність як держави, так і суб'єктів господарювання пов'язану з мобілізацією і використанням фінансових ресурсів [12, с. 42]. Фінансове забезпечення презентовано як систему, складову механізму, певний процес та організацію, а також як форму забезпечення.

Фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств являє собою комплексну систему, яка включає різноманітні композиційні складові. Основою цієї системи є інноваційний розвиток, який являє собою визначальний аспект та багатофункціональний процес, що є тригером економічного поступу та чинником формування засад сталого економічного розвитку. З іншого боку економічний поступ національної економіки на засадах інноваційності потребує відповідного стану фінансової системи країни та наявності різноманітних витоків

формування, нагромадження та залучення фінансових ресурсів. Це уможливить застосування підприємствами різноманітних видів, форм та інструментів фінансування своєї діяльності. В свою чергу фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств є багатофакторним системним процесом, який корелює зі світовим трендом інноваційних засад сталого економічного розвитку на мікро- макро- та мезорівнях світової економіки.

Група дослідників зазначають, що механізм фінансового забезпечення інноваційної розвитку підприємств уможливорюється вектором активізації інноваційної діяльності. Врахування цього аспекту здійснюється при формуванні фінансового механізму та виокремленні необхідних ефективних заходів для його втілення [13].

Механізм фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств та їх інноваційного розвитку має певні характерні властивості, які пов'язані з активізацією інноваційних процесів. Механізм забезпечення фінансовими ресурсами підприємств О. Гудзь пропонує розглядати «...як сукупність взаємозалежних економічних відносин, що з'являються у разі пошуку, формування, акумуляції, використання та нагромадження фінансових ресурсів відповідно до поставлених завдань». Тобто, визначальним аспектом є рух фінансових ресурсів в системі фінансового забезпечення діяльності підприємств [2].

К. Лагутіна пропонує визначення механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в якості фінансування інновацій шляхом визискування специфічних витоків фінансування, у відповідності до фінансового стану та перспектив подальшої діяльності та розвитку підприємств [14, с. 27]. Тобто, фінансове забезпечення презентують як систему, складову механізму, певний процес та організацію, а також як форму забезпечення.

Вважаємо цілком логічним розуміння економічної сутності фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств, як фінансових відносин, що відображають провідні траєкторії формування, нагромадження та визискування фінансових ресурсів з метою досягнення фінансової стійкості та зростання інноваційного потенціалу.

Виявлені різнобарвність підходів, поглядів та трактувань економічної категорії «фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств» підтверджує її зна-

чуєність, сутнісну комплексність та багатоаспектну будову.

Висновки. Розвиток людства та суспільних відносин завжди супроводжується процесами інтелектуалізації всіх сфер життєдіяльності суспільства та суспільного відтворення зокрема. Сьогодення суспільних відносин на рівні глобальної економіки ґрунтується на процесах інтелектуалізації, основу яких складають інновації. Інноваційні засади здійснення відтворювальних процесів передбачають нововведення, які уможливають прогресивні технологічні трансформації та позитивні фінансові результати для всього суспільства, а також сприяють науково-технічному вдосконаленню технологічних систем.

Інноваційний розвиток підприємств є необхідною складовою його функціонування, яке передбачає здійснення науково-технічних дослідження та винаходів, а також впровадження досягнень сучасної наукової думки. Створення інноваційної продукції та надання послуг відповідно до новітніх технологічних та технологічних винаходів, що користуються попитом на ринку потребують відповідного фінансового забезпечення з урахуванням різноманітності джерел їх визискування та видів залучених фінансових ресурсів.

Визначено вагомість значення фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств та родь фінансових ресурсів в системі управління їх діяльністю. Існуюча багатовекторність поглядів та сукупність підходів щодо трактування фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств, підтверджують значну роль цієї економічної категорії в системі суспільного відтворення. У подальших дослідженнях важливого значення набувають наукові розвідки стосовно впливу різноманітності видів фінансових ресурсів та їх витоків на механізм фінансування інноваційного розвитку підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стецюк П.А. Теорія і практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2008. 386 с.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
3. Зеліско І.М. Управління фінансовим забезпеченням діяльності аграрних холдингів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 7–10.
4. Ільчук В.П., Шпомер Т.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 310–316.
5. Першко Л.О. До питання створення механізму фінансового забезпечення діяльності підприємств. *Збірник*

- наукових праць Луганського національного аграрного університету. Луганськ : Вид-во ЛНАУ, 2004. № 37 (49). С. 99–103.
6. Юрій С.І., Демянишин В.Г., Буздуган Я.М. Антологія бюджетного механізму : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 250 с.
 7. Кириленко О.П. Фінанси (Теорія та вітчизняна практика) : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2002. 212 с.
 8. Близнюк О.П., Лачкова Л.І., Оспіщев В.І. та ін. Фінанси : [навч. посіб.] / за ред. І.В. Оспіщева. Київ : Знання, 2006. 415 с.
 9. Москаль О.І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (на матеріалах Чернівецької області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 / Ін-т аграр. економіки УААН. Київ, 2001. 18 с.
 10. Романенко О.Р. Фінанси : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.
 11. Федосов В., Опарін В., Сафонова Л. та ін. Бюджетний менеджмент : підручник / за заг. ред. В. Федосова. Київ : КНЕУ, 2004. 864 с.
 12. Погрізук Г.Б. Фінансове забезпечення охорони навколишнього природного середовища : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01. Тернопіль, 2005. 245 с.
 13. Зянько В.В., Стасюк Н.Л., Дун Сін'їн. Сутність та джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності малих підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 4. С 57–62.
 14. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2009. Вип. 112. С. 27–29.
 5. Pershko L.O. (2004) Do pytannia stvorennia mekhanizmu finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv [On the issue of creating a mechanism for financial support of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Luhanskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu*. Luhansk: Vyd-vo LNAU, no. 37 (49), pp. 99–103. (in Ukrainian)
 6. Yuriy S.I., Demianyshyn V.H., Buzduhan Ya.M. (2001) *Antolohiia biudzhethnoho mekhanizmu* [Anthology of the budgetary mechanism: a monograph]. Kyiv: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
 7. Kyrylenko O.P. (2002) *Finansy: Teoriia ta vitchyzniana praktyka: navch. posib.* [Finance: Theory and domestic practice]. Ternopil: Aston. (in Ukrainian)
 8. Blyzniuk O.P., Lachkova L.I., Ospishchev V.I. and others (2006) *Finansy*. [Finance]. Ospishcheva I.V. (ed.). Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
 9. Moskal O.I. (2001) *Finansove zabezpechennia rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva rehionu (na materialakh Chernivetskoï oblasti)* [Financial support for the development of agro-industrial production in the region (based on materials from Chernivtsi region)]: abstract of Ph.D. Thesis. 08.04.01, In-t ahrar. ekonomiky UAAN, Kyiv. (in Ukrainian)
 10. Romanenko O.R. (2006) *Finansy* [Finance]. Kyiv: Tsentri navch. l-ry. (in Ukrainian)
 11. Fedosov V., Oparin V., Safonova L. (2004) *Biudzhethnyi menedzhment* [Budget management] Fedosova V. (ed). Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
 12. Pohrishchuk H.B. (2005) *Finansove zabezpechennia okhorony navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha* [Financial support of environmental protection]: abstract of Ph.D. Thesis. 08.04.01. Ternopil. (in Ukrainian)
 13. Zianko V.V., Stasiuk N.L., Dun Sinin (2015) Sutnist ta dzherela finansovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti malykh pidpriemstv [The essence and sources of financial support for innovation activity of small enterprises]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, no. 4, pp. 57–62. (in Ukrainian)
 14. Lahutina K. (2009) Finansovi mekhanizm innovatsiinoi diialnosti u korporativnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Financial mechanism of innovative activity in the corporate sector of the Ukrainian economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 112, pp. 27–29. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Stetsiuk P.A (2008) *Teoriia i praktyka upravlinnia finansovymy resursamy* [Theory and practice of financial resources management]. Kyiv: NNC IAE. (in Ukrainian)
2. Gudz O.Y. (2007) *Finansovi resursy silskogospodarskykh pidpriemstv* [Financial resources of agricultural enterprises]. Kyiv: NNC IAE. (in Ukrainian)
3. Zelisko I.M. (2016) *Upravlinnia finansovym zabezpechenniam diialnosti ahrarnykh kholdynhiv* [Management of financial support of agricultural holdings]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 7–10. (in Ukrainian)
4. Ilchuk V.P., Shpomer T.O. (2018) *Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv realnoho sek-*

Стаття надійшла до редакції 02.03.2024.
The article was received 02 March 2024.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-4>

УДК 658.3:331.101.26

Балабаш О.С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>
E-mail: balabash.olga@gmail.com*

Лазебний В.О.

*аспірант
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9593-7687>
E-mail: vadim.lazebny@gmail.com*

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

У статті досліджується проблема управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах, зокрема в контексті змін в організаційному середовищі та вимоги до персоналу. Автори зосереджуються на наданні та аналізованні ключових аспектів управління персоналом, що впливають на ефективність функціонування підприємств ІТ-галузі. Авторами розроблено методику побудови системи стимулів на засадах врахування мотиваційних особливостей трудової діяльності з метою удосконалення технології управління розвитком людських ресурсів на підприємствах ІТ-галузі. У дослідженні застосовано ряд методів, а саме: метод побудови мотиваційного профілю – з метою встановлення поширених мотиваційних типів серед працівників; експертного оцінювання – з метою встановлення мотиваційних особливостей трудової діяльності на підприємствах ІТ-галузі; систематизації – для удосконалення класифікації методів нематеріального стимулювання працівників.

Ключові слова: технологія управління, управління розвитком, стратегія, ресурси підприємства, людські ресурси, мотиваційний профіль, ІТ-підприємство.

Balabash Olha, Lazebnyi Vadym. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MANAGEMENT TECHNOLOGY

The article examines the problem of managing the development of human resources in modern conditions, in particular in the context of changes in the organizational environment and personnel requirements. The authors focus on the provision and analysis of key aspects of personnel management that affect the efficiency of the enterprises functioning in the field of IT. The authors have developed a methodology for building up a system of incentives based on taking into account the motivational features of work in order to improve the technology of managing the development of human resources at enterprises in the IT industry. The research used a number of methods, namely: the method of building a motivational profile – in order to identify common motivational types among employees; expert assessment – with the aim of identifying motivational features of work at IT enterprises; systematization – for improving the classification of methods of non-material incentives for employees. An infographic of the correspondence of stimulation methods to the motivational types of employees at IT enterprises was built, visualizing the results of the study. The practical significance of the infographic consists in simplifying the construction of the incentive system at IT enterprises by formalizing the process of determining the incentive methods in accordance with the motivational types of the employee and the specifics of labor activities in the IT field. Based on a methodology that is based on the typological model of labour motivation, the article builds a motivational profile of employees of IT companies and identifies common motivational types among the surveyed employees; identifies the inherent features of the identified motivational types and the corresponding recommended methods of stimulation for them. On the basis of expert evaluation, the motivational features of labour activity at IT enterprises have been allocated, which allowed to improve the classification of methods of non-material incentives for employees of IT enterprises. Classification groups are identified, incentive methods are detailed, and the nature of the impact on employees is described.

Keywords: management technology, development management, strategy, enterprise resources, human resources, motivational profile, IT enterprise.

Постановка проблеми. Компетентні та мотивовані співробітники є джерелом новаторських ідей та управлінських рішень, що сприяють розвитку та ефективному функціонуванню підприємства у сучасних умовах. З огляду на це, управління людськими ресурсами визначає рівень розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Частиною втілення цих завдань є створення ефективної системи мотивації, яка повинна бути орієнтована на досягнення індивідуальних цілей співробітників та стратегічних планів організації в цілому.

ІТ галузь на сьогодні динамічно розвивається. Не зважаючи на те, що на підприємствах ІТ-галузі постійно удосконалюються

системи мотивації та стимулювання персоналу, конкуренція між компаніями за кваліфіковані та досвідчені кадри не знижується. З огляду на це, формування технології управління розвитком людськими ресурсами з акцентом на врахування галузевих особливостей трудової діяльності у ІТ сфері дозволить вирішити виділені проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Верига В.Л. у своєму дослідженні наголошує на тому, що категорія «людські ресурси» найчастіше розглядалося як аналогія до «трудових ресурсів», пояснюючи їх як доступні людські ресурси у поєднанні з їх професійними та фізичними здібностями, необхідними для забезпечення процесів суспільного відтворення. У пізніший період, наприкінці ХХ століття, термін «людські ресурси» став ширше використовуватися у системі американського менеджменту, розширюючи наукові дискусії щодо управління персоналом та управлінням людськими ресурсами [1, с. 42].

Досліджуючи умови досягнення необхідних якісних та кількісних параметрів людських ресурсів, важливим вважаємо виділити роботу Бабиц та Фандеева, що деталізує стратегічний рівень управління людськими ресурсами, виділяючи наступні етапи: формування місії та цілей управління людськими ресурсами, проведення стратегічного аналізування людських ресурсів підприємства, розробка альтернативних варіантів стратегії управління людськими ресурсами, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії, внесення необхідних коректив, впровадження стратегії з урахуванням необхідних коректив [2, с. 67].

Погоджуючись із думкою авторів у дослідженнях [3–7], вважаємо важливим зазначити, що оперативне управління людськими ресурсами досягається через реалізацію етапів: облік кадрів, планування, набір та адаптацію персоналу, підготовку та розвиток персоналу, мотивацію, стимулювання персоналу.

Кузьмінім О.Є., Мельник О.Г. систематизовано теорії мотивації та детально розглянуто класифікацію факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, як важливих та дієвих джерел мотивів поведінки працівників [8].

У розглянутих наукових дослідженнях автори виділяють за походженням дві групи форм методів стимулювання: економічного та неекономічного походження.

Погоджуючись із твердженнями науковців, про переваги розглянутих методів стимулювання, вважаємо важливим відмітити необхідність дослідження та врахування у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами особливостей професійної діяльності у певній професійній сфері.

Мета статті: удосконалення технології управління розвитком людських ресурсів шляхом врахування мотиваційних особливостей трудової діяльності підприємств ІТ-галузі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Не зважаючи на високий рівень заробітної плати у ІТ-галузі, та реалізації значних зусиль роботодавцями у сфері розвитку умов праці, систем мотивації, проблема забезпеченості підприємств кваліфікованими трудовими ресурсами залишається актуальною.

Не всі згодні змінити місце роботи, лише через збільшення розміру заробітної плати саме через специфічність процесу створення ІТ-продукту. Це переносить акценти саме на нематеріальні форми стимулювання персоналу. В таких умовах необхідність глибокого дослідження системи стратегічного управління людськими ресурсами, мотиваційних факторів працівників ІТ-сфери, та механізмів поєднання різних форм мотивації, важливість врахування саме галузевих особливостей трудової діяльності ІТ-працівників визначають актуальність даного дослідження.

З огляду на це вважаємо необхідним дослідити систему стратегічного управління людськими ресурсами на прикладі конкретних підприємств галузі, з метою врахування саме галузевих особливостей трудової діяльності ІТ-працівників та механізмів поєднання різних форм стимулювання на практиці.

Прихильність працівників до різних форм стимулювання, ефективність їх застосування по відношенню до конкретних представників професії дозволяє визначити такий інструмент як мотиваційний профіль. Побудова мотиваційного профілю персоналу, дозволяє розробити систему управлінських впливів на працівників через максимально ефективні інструменти стимулювання.

Відповідно до методики, що ґрунтується на типологічній моделі трудової мотивації, побудова мотиваційного профілю основана на поєднанні мотиваційних типів людини та форм мотивації [9].

У [9] наводиться п'яти основних типів мотивації:

Люмпенізований тип, який характеризується згодою на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше. Ці люди не прагнуть підвищувати свою кваліфікацію та виступають проти активності інших.

Інструментальний тип, для якого важлива вартість праці більше, ніж її зміст. Ці люди вимагають обґрунтованості вартості праці та не приймають «подачок». Вони також прагнуть забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип, який цікавиться змістом роботи та важкими завданнями, які сприяють самовираженню. Ці люди вважають важливою свободу в оперативних діях та отримання професійного визнання.

Патріотичний тип, якому необхідна ідея, що рухає ними, та громадське визнання участі в успіху і визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип, який добровільно бере на себе відповідальність і має загострену потребу в свободі дій, не терпить контролю.

Відповідно до методики, обґрунтованої в [9], для кожного з розглянутих мотиваційних типів співробітників доцільними є наступні форми стимулювання: негативні – догана; грошові – грошова винагорода, премії; натуральні – подарунки; моральні – відзнаки, грамоти; патерналізм (піклування) – створення умов для відновлення, абонементи у спортивний зал; організаційні – графік роботи, можливість приймати участь у управлінні.

Опитування проведено на основі формалізованого запитальника серед співробітників

п'яти ІТ-компаній представлених у південному регіоні. Опитані були 300 працівників, що становлять 25 % від загальної чисельності персоналу компаній. Обробка анкет працівників за методикою дозволила отримати наступні дані, що представлені у таблиці 1.

Результати розрахунків представимо графічно на рис. 1.

Проведене аналізування дозволяє визначити, що домінуючим є професійний тип. Такі працівники прагнуть довести свої здібності до виконання роботи. Для них ефективне організаційне, моральне та грошове стимулювання. Базовою формою такого типу є організаційна форма, оскільки важливими для них є умови роботи, її зміст та організація. Негативні форми та патерналізм – неприйнятні. Другим типом є патріотичний для якого базовою є моральні форми стимулювання, натуральні, патерналізм та участь в управлінні – прийнятними формами. Третім типом але рівнозначним за кількістю балів є інструментальний тип, для якого характерні матеріальні переваги, ціннісний бік праці та ступінь винагороди у виконанні трудових обов'язків. Базовою формою такого типу є грошова форма, але можливе застосування і натуральної форми, оскільки метою роботи людей є отримання благ через дохід, який забезпечує робота.

Після побудови мотиваційного профілю співробітників компаній доцільним буде детальніше розглянути варіанти стимулювання в рамках встановлених форм з метою дослідження галузевих особливостей тру-

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови мотиваційного профілю працівників ІТ-компаній

Групи працівників	Індекс мотивації				
	Pr	Pa	In	Ec	Iu
Чоловіки	0,26	0,23	0,22	0,22	0,07
Жінки	0,26	0,22	0,24	0,19	0,09
Менеджери	0,2	0,24	0,2	0,32	0,04
Основний склад	0,28	0,22	0,22	0,2	0,08
Мають вищу освіту	0,3	0,27	0,17	0,24	0,02
Вони не мають вищої освіти	0,26	0,22	0,21	0,2	0,11
Вік до 30 років	0,25	0,18	0,24	0,16	0,17
30-40 років	0,24	0,2	0,21	0,19	0,16
40-50 років	0,2	0,24	0,22	0,21	0,13
Старше 50 років	0,25	0,25	0,2	0,26	0,04
Досвід роботи до 5 років	0,28	0,18	0,2	0,16	0,18
5-15 років	0,22	0,24	0,24	0,18	0,12
Більше 15 років	0,28	0,32	0,12	0,24	0,04
Загальний показник	0,25	0,23	0,21	0,21	0,10

*Значення кодів: Iu – люмпенізований тип; In – інструментальний тип; Pr – професійний тип; Pa – патріотичний тип; Ec – господарський тип.

Джерело: створено авторами

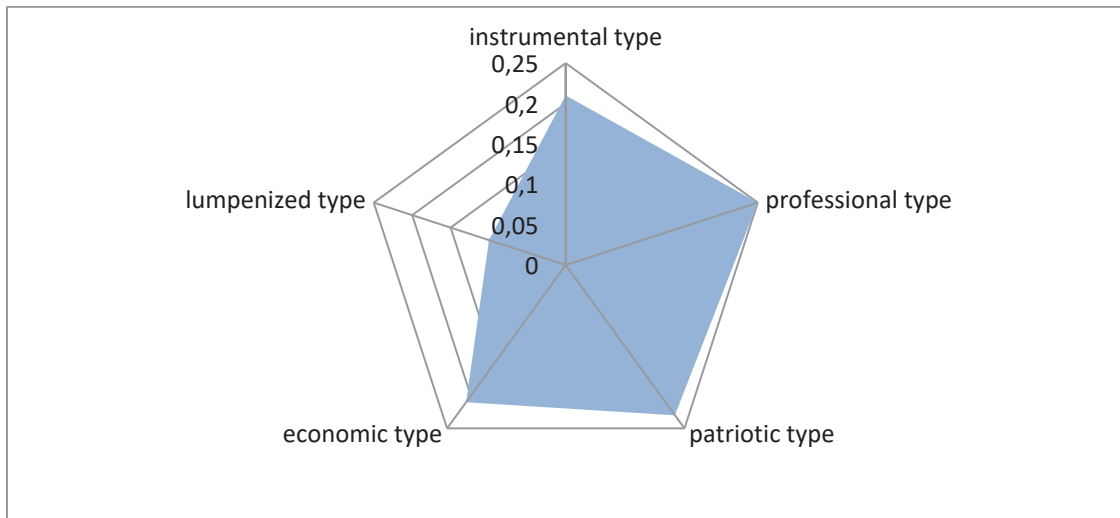


Рис. 1. Графічна модель мотиваційного профілю працівників ІТ-компанії

Джерело: створено авторами

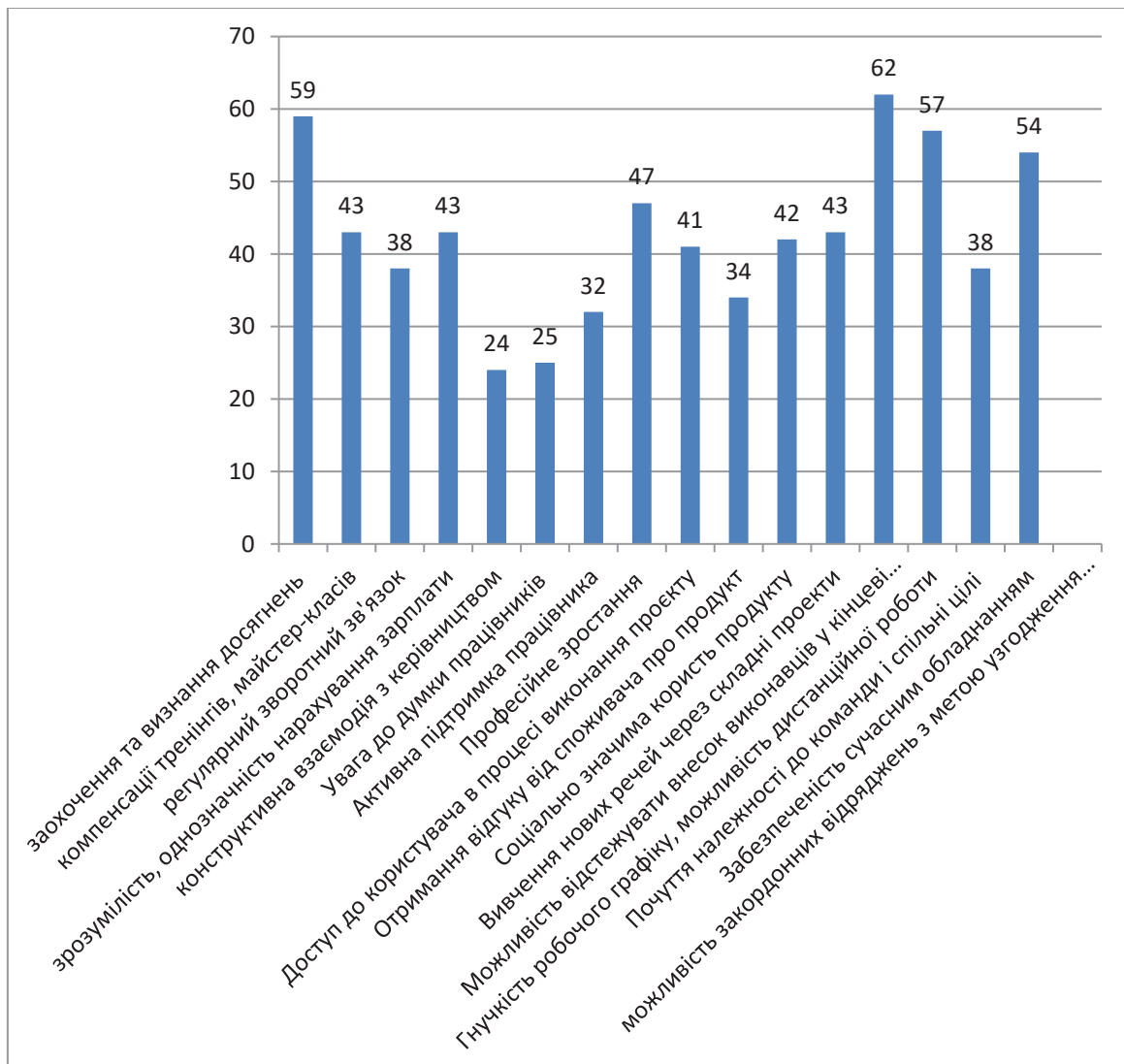


Рис. 2. Значимість стимулюючих чинників ІТ співробітників

Джерело: створено авторами

дової діяльності ІТ-працівників. Для цього проведемо дослідження на основі опитування співробітників, для того, щоб виділити, які варіанти заохочень є більш прийнятними та бажаними для них.

За результатами опитування відповіді було систематизовано, частина з яких, що є близькими за змістом – об'єднано.

Результати опрацювання проведеного опитування представлені на рис. 2, де наведено згруповані відповіді на питання щодо стимулюючих чинників працівників сфери ІТ та відсоток їх підтримки.

За результатами опитування відповіді було систематизовано, частина з яких, що є близькими за змістом – об'єднано.

Враховуючи загальноприйнятну градацію на матеріальні та нематеріальні стимули, зазначаємо, що до матеріальних стимулів відноситься заробітна плата, всі види премій та надбавок. До нематеріальних форм на сьогоднішній день у науковій літературі відноситься значна кількість різних методів та форм.

На основі рекомендованих методів стимулювання для кожного із встановлених типів співробітників у відповідності до побудованого мотиваційного профілю, встановлених на основі опитування, що відображають мотиваційні особливості саме ІТ-працівників, а також на основі опрацювання формалізованих методів стимулювання, представлених у науковій літературі, нами було розроблено наступні нематеріальні методи стимулювання.

Класифікацію доповнено групою «ентузіазму», до якої віднесено методи: «вивчення нових речей через складні проекти», «надання цікавих завдань», «підвищення відповідальності за результати праці», «соціально значима користь продукту»; групу «організаційних» доповнено методами: «організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками», «конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди», «доступ до користувача в процесі виконання проекту», «отримання відгуку від споживача про продукт». Удосконалений перелік методів дозволяє врахувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

Після встановлення методів стимулювання розподілимо їх між дослідженими мотиваційними типами співробітників. У відповідності до встановлених характеристик кожного з мотиваційних типів найбільш бажаний вид стимулювання позначимо як – базовий, прийнятний – той, що

матиме певний позитивний вплив, нейтральний – без наявного позитивного стимулюючого впливу, заборонений – той, що матиме зворотній стимулюючий вплив.

Розподіл за впливом, виділених методів стимулювання на мотиваційні типи співробітників підприємств ІТ-галузі наведемо у таблиці 3.

Побудована інфограма відображає рекомендації щодо застосування різних методів стимулювання співробітників в залежності від їх мотиваційного типу та враховувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

Висновки. На основі методики, що ґрунтується на типологічній моделі трудової мотивації, побудовано мотиваційний профіль співробітників ІТ-компаній та встановлено поширені мотиваційні типи серед опитаних працівників; виділено притаманні риси встановлених мотиваційних типів та відповідні рекомендовані методи стимулювання для них.

На основі експертного оцінювання виділено мотиваційні особливості трудової діяльності на підприємствах ІТ-галузі, що дозволило удосконалити класифікацію методів нематеріального стимулювання співробітників підприємств ІТ-галузі. Виділено класифікаційні групи, деталізовано методи стимулювання та описано характер впливу на працівників. Класифікацію доповнено групою «ентузіазму», до якої віднесено методи: «вивчення нових речей через складні проекти», «надання цікавих завдань», «підвищення відповідальності за результати праці», «соціально значима користь продукту»; групу «організаційних» доповнено методами: «організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками», «конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди», «доступ до користувача в процесі виконання проекту», «отримання відгуку від споживача про продукт». Удосконалений перелік методів дозволяє врахувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

З використанням методу систематизації та наукового узагальнення, графоаналітичного методу, побудовано інфограму відповідності методів стимулювання мотиваційним типам працівників підприємств ІТ-галузі та візуалізовано результати дослідження. Інфограма дозволила формалізувати процес визначення методів стимулювання у відповідності до мотиваційних типів співробітника та спростити побудову системи стимулювання на підприємствах ІТ-галузі.

Таблиця 2

**Класифікація методів нематеріального стимулювання
співробітників підприємств ІТ-галузі**

Група методів	Перелік методів	Характер впливу
Негативні	Винесення догани	Підтримують відчуття обов'язковості виконання обов'язків у встановлених обсягах та у встановлений строк
	Покарання, штрафи	
	Загроза втрати роботи	
Натуральні	Допомога у купівлі чи оренді житла, авто та ін.	Сприяють підвищенню рівня відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Компенсація витрат на транспорт, зв'язок	
Дисциплінарні	Гнучкий графік роботи	Підтримує відчуття незалежності, відсутності організаційних обмежень, додає відчуття свободи
	Надання відгулів, лопаткових відпусток	
	Можливість дистанційної роботи	
Кваліфікаційні	Навчання, підвищення кваліфікації, стажування	Сприяють підвищенню рівня відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Тренінги, майстер-класи, вебінари	
	Відрядження з обміну та консультацій	
Моральні	Нагородження грамотами, почесними знаками, дипломами	Сприяють підвищенню рівня лояльності до організації
	Розміщення інформації про кращих працівників у пресі, корпоративних соціальних мережах тощо	
	Виготовлення корпоративних буклетів, бізнес-сувенірів з портретами кращих працівників	
Патерналізм	Додаткове медичне та соціальне страхування	Зростає відчуття потреби та лояльного ставлення
	Створення умов для відпочинку, часткова або повна компенсація відпочинку	
	Відшкодування витрат на спортивну підготовку, тренування	
	Організація безкоштовного харчування або відшкодування частини вартості харчування	
Організаційні	Створення комфортних умов праці	Сприяють підвищенню рівня задоволеності виконанням роботи, відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Сучасне обладнання робочих місць	
	Розвиток корпоративної культури	
	Організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками	
	Конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди	
	Доступ до користувача в процесі виконання проекту	
	Отримання відгуку від споживача про продукт	
Можливість відстежувати внесок виконавців у кінцеві результати проекту		
Участь в управлінні	Участь персоналу у прийнятті рішень	Сприяють підвищенню соціального статусу, рівня задоволеності виконанням роботи
Ентузіазму	Надання цікавих завдань	Сприяють зацікавленості у виконанні
	Підвищення відповідальності за результати праці	
	Соціально значима користь продукту	
	Вивчення нових речей через складні проекти	

Джерело: доповнено авторами [10, с. 583]

Таблиця 3

Інфограма відповідності методів стимулювання мотиваційним типам працівників підприємств ІТ-галузі

Стимулювання	Мотиваційний тип				
	In	Pr	Pa	Es	lu
Негативні	Нй	Зб	Пр	Зб	Бз
Грошові	Бз	Пр	Нй	Пр	Нй
Натуральні	Пр	Нй	Пр	Нй	Бз
Моральні	Зб	Пр	Бз	Нй	Нй
Патерналізм	Зб	Зб	Пр	Зб	Бз
Організаційні	Нй	Бз	Нй	Пр	Зб
Участь в управлінні	Нй	Пр	Пр	Бз	Зб

* Значення кодів: lu – люмпенізований тип; In – інструментальний тип; Pr – професійний тип; Pa – патріотичний тип; Es – господарський тип.

Нй – нейтральна; Зб – заборонена, Бз – базова, Пр – прийнятна

Джерело: розроблено авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. Вип. 4 (100). С. 40–46.
2. Бабич Д.В., Фандеева А.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. Вип. 3 (52). С. 66–70.
3. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., Kalinichenko S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 (6). P. 359–375. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>
4. Kuznetsova I., Piskun A., Gorbatiuk V., Mulyk T., Pashchenko O., Hridin O. Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 (6). P. 516–539. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>
5. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22 (2). URL: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>
6. Balabash O., Kuznetsova I., Karpenko J., Dudziak O., Semenushena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76. № 3. P. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.arem.76.3.25681>
7. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2020. 228 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ : «Академвидав», 2023. 416 с.
9. Дзюба Н. Інтегративні підходи до оцінки та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації. *Життя та бізнес*. 2017. URL: <https://www.education.ua/blog/27873/>

10. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 582–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2019-20-75>

REFERENCES:

1. Veryga V. (2020) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh zmin [Strategic management of human resources in conditions of change]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 4 (100), pp. 40–46. (in Ukrainian)
2. Babich D., Fandeeva A. (2015) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvakh [Strategic management of human resources at enterprises]. *Ekonomika i rehion*, vol. 3 (52), pp. 66–70. (in Ukrainian)
3. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., Kalinichenko S. (2021) The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12 (6), pp. 359–375. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>
4. Kuznetsova I., Piskun A., Gorbatiuk V., Mulyk T., Pashchenko O., Hridin O. (2021) Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12 (6), pp. 516–539. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>
5. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. (2019) The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 22 (2). Available at: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>
6. Balabash O., Kuznetsova I., Karpenko J., Dudziak O., Semenushena N. (2020) Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*, vol. 76, no. 3, pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.arem.76.3.25681>
7. Kuznetsov I.O., Balabash O.S. (ed.) (2020) Tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom suchasnykh orhanizatsii: monohrafiia [Technologies

- of strategic management of sustainable development of modern organizations]. Kharkiv: "Disa plus", 228 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832> (in Ukrainian)
8. Kuzmin O., Melnyk O. (2003) *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv: "Akademydav", 416 p. (in Ukrainian)
 9. Dzyuba N. (2017) Integrative approaches to the evaluation and development of management personnel in the context of the organization's strategic goals. *Life & Business*. Available at: <https://www.education.ua/blog/27873/>
 10. Mishina S., Mishin O. (2019) Nematerialne stymulivannia pratsi yak instrument posylennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Intangible labor incentives as a tool for strengthening personnel security at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 20, pp. 582–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-75> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 04.03.2024.
The article was received 04 March 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-5>

УДК 656.07

Максимець О.В.*кандидат економічних наук, доцент,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8395-6195>
E-mail: olena.maksymets@ntu.edu.ua*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ СПІВПРАЦІ З ІТ-СЕКТОРОМ

Конкурентоспроможність є однією з невід'ємних складових ефективності та результативності компанії будь-якого сектору. З початку ковідного періоду спритність (agility) стає однією з конкурентних переваг компанії та формуванні напрямів співпраці. Обсяги надання послуг логістичних компаній зростають, однак постає проблема оптимізації витрати. Спектр зовнішніх проблем зростає, включаючи ланцюги постачання та геополітичні конфлікти. Тому для підвищення конкурентоспроможності важливо використовувати підходи до управління з більшою гнучкістю та адаптивністю, оснований на автоматизації та хмарному керуванні. Використання цифрової логістики не є швидким рішенням, а стратегічною інвестицією, і вимагає часу, зусиль та ретельного планування. Рекомендації для співпраці логістичних та ІТ компаній дозволяють розробити альтернативи для підвищення ефективності, економії коштів та отримання конкурентних переваг для обох секторів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, менеджмент, міжнародна логістика, ефективність та результативність, співпраця з ІТ сектором.

Maksymets Olena. FORMING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANIES IN COOPERATION WITH THE IT SECTOR

Competitiveness is one of the integral components of evaluating the efficiency and effectiveness in any sector of the economy. From the very beginning of COVID period we have been facing many changes not only in the activities of companies, but also in the formation of new directions for cooperation based on agility. With the rapid and volatile economic development each company has the need to react to the distribution and delivering of goods. Each day we are becoming more dependent on logistics with their deliveries of goods and services. Logistic companies use this information (big data) for understanding the current state and developing the competitiveness strategy. The study of these problems was ambiguous. As supply chains expand their global reach, transportation and logistics companies are constantly looking for new ways to increase flexibility, sustainability and transparency. New technology is critical to addressing these challenges and can lead to operational and financial benefits for supply chain leaders. It was determined that in order to increase efficiency and effectiveness, managers of logistics companies and IT specialists should create a tandem and try to work out opportunities for using digitalization in logistics operations. As businesses continue to face external challenges, including supply chain disruptions and geopolitical conflicts, there is a need to shape and develop operational and strategic plans taking into account flexibility and adaptability. Advanced solutions, such as automation and cloud-based inventory management, are considered to be the best way of increasing companies' competitiveness. The results of the financial analysis show that each year logistics companies are becoming more profitable and looking forward to optimizing their costs. Considering the results of the research, logistics companies can expand their activities through cooperation in new areas. At present, companies developing artificial intelligence are in active demand. Cooperation with such companies, for example in order to optimize routes, warehouse management efficiency, can increase the efficiency of the company, and reduce the number of failures, improving interaction with customers. It was found that the use of digital logistics is an agile and balanced process as well as a strategic investment requiring time, efforts and careful planning. Recommendations for the cooperation of logistics and IT companies allow us to draw a conclusion on increasing efficiency, saving money and gaining competitive advantages for both sectors.

Keywords: competitiveness, management, international logistics, management, efficiency and effectiveness, cooperation with IT sector.

Постановка проблеми. Під час ковідного періоду логістичні компанії отримали не лише можливості для збільшення доходів, однак і стикнулись з безліччю проблем, які потрібно вирішувати чи не що години [1]. У цьому аспекті, багато великих логістичних компаній почали використовувати різні ресурси ІТ-сфери. Вже десятиліття

ІТ-індустрія допомагає різним сферам виявити проблеми, удосконалити результати та запропонувати напрями розвитку. Інформаційні технології є однією з найбільш контроверсійних, і водночас затребуваних напрямів глобально [4]. Це суттєво вплинуло на конкурентоспроможність сектору в цілому та окремих компаній зокрема. Як

вказують дослідження, саме такі компанії змогли забезпечити кращі результати і відповідно підвищити конкурентоспроможність і цей сектор на даний момент є важливою складовою світового ВВП [2; 3]. Логістичні компанії в Україні стикаються з рядом проблем, які ускладнюють розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку, наприклад: дефіцит пропозиції роботодавців, та велика кількість ІТ-спеціалістів; відсутність державної підтримки сектору; складне та непередбачуване політичне становище; високий рівень корупції; система оподаткування [5; 6]. Важливими споживачами послуг програмного забезпечення є логістичні компанії зважаючи на ковідний, постковідний період та воєнний стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливість досліджуваної теми полягає у тому, що зі стрімким економічним розвитком, ми маємо і необхідність швидкого реагування на поширення товарів, подання інформації та кращого розуміння розробки стратегії [7]. Початок вивчення зазначених проблем був неоднозначним. Оскільки ланцюжки поставок розширюють своє глобальне охоплення, транспортні та логістичні компанії постійно шукають нові шляхи підвищення гнучкості, стійкості та прозорості. Нова технологія має вирішальне значення для вирішення цих проблем і може призвести до операційних і фінансових переваг для провідних підприємств ланцюга поставок.

В умовах невизначеності, волатильності та неоднозначності, а також нових вимог до розвитку та обмежень міжнародної логістики важливими стають не лише знання і компетентності як нематеріальні ресурси, а й використання матеріальних ресурсів, такі як інфраструктура, обладнання, транспортні засоби та фінанси, які звільняють від матеріальних обмежень і відкривають нові можливості пошуку та рекомбінації. Ці особливості були обумовлені ще наприкінці 80-х та на початку 90-х років минулого століття [8; 9; 10] і залишаються актуальними досі.

Розробка стратегії та формування напрямів розвитку залежить від лідерів. Скеруючи у належному руслі бачення та організуючи взаємодію всередині організації, лідери впливають на креативність та розвиток [11; 12].

Варто відмітити роботи у формування стратегії розвитку для логістичних компаній в цілому та використання ІТ для окремих галузей таких українських авто-

рів, як: Авксентьев М.Ю., Бубенко П.Т., Довгань Л.Є., Крикавський Є.В., Ронський Б.Ю., Савчук Л.М., Соловйов В.П., Удачина К.О., Савчук Р.В., Тимошенко Н.Ю., Чайковська М.П. Також внесок у досліджувану тему мали праці зарубіжних авторів: Амабайл Т., Андерсон Н., Вудман Р., Дедрік Дж., Форд К., Фрімпонг К., Конвокар Дж., Котлер Ф., Краймер К., Майлз Р., Макада Г., Нейротті П., Ніколскі К., Паолуччі Е., Поточнік К., Сан К., Хао С., Хенрі-Нікі М.

Мета статті полягає у формуванні теоретичних та методичних засад конкурентоспроможності логістичних в Україні та розробці рекомендацій з урахуванням умов невизначеності.

Об'єктом дослідження є особливості формування стратегії розвитку логістичних компаній на конкурентних засадах. Предметом дослідження є проблеми формування конкурентоспроможності логістичних компаній в Україні у співпраці з ІТ сектором.

Виклад матеріалу дослідження та основні результати. Врахування результатів діяльності щонайменше двох взаємопов'язаних секторів стає необхідною умовою оптимального розвитку та розробки стратегії для кожного із них. Конкурентоспроможність та результативність набувають особливостей зважаючи на розвиток взаємозв'язків між різними секторами. Щодо досліджуваної проблеми ми можемо зазначити дедалі ширше використання технології (штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн і аналітика великих даних) для логістичних компаній. Розширення електронної комерції безпосередньо вплинуло на логістичний бізнес через збільшення попиту на швидку та ефективну доставку онлайн-замовлень. Зміни відбуваються як на локальному рівні, так і на світовому, враховуючи реакцію на нові можливості та проблем, які породжує бум електронної комерції.

Дослідження були виконані на базі логістичної компанії Gwynn Logistics LLC як замовника послуг в Україні [13]. Основним напрямком діяльності Gwynn Logistics LLC є забезпечення надійних та ефективних транспортних послуг та вантажних перевезень для таких галузей: автомобільної, харчової, роздрібною торгівлі.

Основні показники діяльності компанії подані у табл. 1. Зростання обсягів чистого доходу за 2021 та 2022 роки, а також чистого фінансового результату, було пов'язане з розробкою та впроваджен-

ням нової моделі співпраці. Швидке зростання оборотних активів було пов'язане із зростанням запасів та обсягів дебіторської заборгованості. Бачимо, що основні засоби досліджуваного підприємства також оновлюються і це є обґрунтоване зважаючи на необхідність оновлення парку автомобілів. У 2021 та 2022 році найбільший вплив мали нові зміни на ринку пов'язані електронною комерцією та ЗРЛ.

Для оптимізації витрат на виробництво можна впровадити нові технології виробництва, які дозволять зменшити витрати на матеріальні ресурси та зарплату. Можемо запропонувати також зниження цін на матеріальні ресурси шляхом укладання довгострокових контрактів з постачальниками, пошуку альтернативних постачальників тощо.

Загальну ефективність діяльності можна оцінити за допомогою показників рентабельності (табл. 2).

Розрахунки вказуються на значне зростання рентабельності реалізованої продукції у 2021 році, що було пов'язане із більш ефективним використанням ресурсів компанії та отриманням кращого фінансо-

вого результату від операційної діяльності. Також розрахунки вказують на значне покращення інших показників рентабельності внаслідок збільшення прибутковості. Варто відмітити, що у 2020 році від'ємне значення рентабельності було пов'язане із від'ємним значенням власного капіталу через непокрите збитки компанії.

Відповідно до Звіту про дослідження логістики за 2023 рік ради професіоналів з ланцюгів поставок (CSCMP) є близько 10 тисяч сторонніх постачальників логістичних послуг [14]. Індустрія ЗРЛ (проектна логістика) розвивається не лише у США та Європі (зайнято понад 600 тис. працівників). Галузь поступово збільшує свої масштаби, географію та потужності.

Основні відомості про позиції компанії Gwynn Logistics на визначеному ринку демонструють її вплив, конкурентоспроможність та успіх у галузі вантажних перевезень. Для оцінювання компанії проведемо SWOT-аналіз (табл. 3).

Зважаючи на результати SWOT-аналізу можемо запропонувати кілька варіантів стратегій для досліджуваного підприємства та для подібних підприємств логістичної сфери:

Таблица 1

Базові показники діяльності Gwynn Logistics LLC в Україні за 2020–2022 роки тис. грн

Назва показника	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1983	57177	189674	2783.4%	231.7%
Повні витрати на виготовлення реалізацію, тис. грн	1981	51447	182319	2497.0%	254.4%
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн/грн	1.00	0.90	0.96	-9.9%	6.8%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	17	4660	6731	27311.8%	44.4%
Чисельність працівників, ос.	80	102	335	27.5%	228.4%
Середньомісячна заробітна плата, грн/ос.	20100	28060	32600	39.6%	16.2%
Вартість основних засобів, тис. грн	835	693	433	-17.0%	-37.5%
Оборотні активи, тис. грн	622	22066	29713	3447.6%	34.7%
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	25	561	566	2161.5%	1.0%
Оборотність оборотних активів, об./рік	3.2	2.6	6.4	-18.7%	146.4%
Тривалість обороту, дн.	112.9	138.9	56.4	23.0%	-59.4%

Джерело: складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства [13]

Таблица 2

Визначення рентабельності реалізованої продукції, продажів та діяльності Gwynn Logistics LLC в Україні за 2020–2022 рр., %

Назва показника	2020	2021	2022
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,1	11,1	4,0
Чиста рентабельність продажу, %	0,9	8,2	3,5
Рентабельність власного капіталу, %	-242,9	100,2	59,1
Рентабельність активів, %	0,9	26,1	25,2
Рентабельність оборотних активів, %	2,7	21,1	22,7

Джерело: складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства [13]

Таблиця 3

**SWOT-аналіз для міжнародної логістичної компанії Gwynn Logistics
на українському ринку**

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> – Імідж бренду (репутація) – позитивна репутація, відома своєю надійністю та якістю обслуговування – Технологічні можливості – інвестування в передові технології – відстеження в режимі реального часу та цифрове управління логістикою, що дає конкурентну перевагу – Глобальна мережа – доступ до мережі складів, транспортних вузлів і партнерів, та різного транспорту, що дає змогу впроваджувати комплексні логістичні рішення – Терміни доставки – саме через цю розгалужену мережу забезпечує гнучкість, економічну ефективність і швидші терміни – Робоча сила – висококваліфікована та досвідчена робоча сила, яка має досвід у різних аспектах логістики та управління ланцюгами поставок – Прагнення до сталого розвитку – це допомогло компанії залучити екологічно свідомих клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежене географічне охоплення – переважно займається перевезеннями в Північній Америці – Залежність від великих клієнтів – компанія має кілька ключових великих клієнтів, що робить її вразливою до змін – Високі витрати – має відносно високий рівень витрат через глобальну мережу офісів та представництв. Це може ускладнити конкуренцію з дешевшими постачальниками логістичних послуг – Залежність від технологій – загрози щодо кібер атак та збоїв – Обмежені інновації – незважаючи на досвід, доводиться постійно слідкувати і впроваджувати нововведення, щоб випередити конкурентів та підтримувати конкурентну перевагу. – Шкода навколишньому середовищу – викиди парів бензину та інших шкідливих речовин при здійсненні перевезень – Втрати робочих місць – щодо України, яка є «хабом» з'являються проблеми через брак робочої сили
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на логістику електронної комерції – розширення клієнтської бази для компанії – Технологічний прогрес – впровадження технологій у логістиці дає шанс випередити конкурентів, у т.ч. за рахунок ЗРЛ – Використання аналітики даних – широкі можливості збору даних і аналітики дають глибше розуміння тенденцій, покращують операційну ефективність і розробляти нові пропозиції послуг – Вихід на нові ринки – нові ринки для диверсифікації бази та збільшення доходу не лише через ЗРЛ, а й через представництва – Партнерство з постачальниками технологій – співпраця з ІТ компаніями для розробки інноваційних логістичних рішень, таких як автономні транспортні засоби, прогнозна аналітика та системи відстеження на основі блокчейну. 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічний спад – загроза економічного спаду та зменшення замовлень у багатьох секторах суттєво вплине на прибутковість компанії – Конкуренція – галузь логістики є високо конкурентна, тому ймовірний тиск з боку інших компаній, таких як DHL, FedEx, та UPS (на ринку США) та Нова Пошта, Meest в Україні. Це призводить до цінових війн та зниження прибутковості – Порушення ланцюга поставок – порушення в ланцюгах через стихійні лиха, геополітичні конфлікти або глобальні кризи призводять до затримок, збільшення витрат і потенційної шкоди іміджу компанії – Вартість пального – зростання цін на паливо впливають на витрати компанії та зменшують прибутковість – Зміни в технологіях – стрімкі темпи технологічного прогресу в галузі логістики можуть створити збої та виклики

Джерело: складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства [13] та оцінювання ринку логістики [14; 15]

– для вирішення проблеми залежності від ключових клієнтів можна диверсифікувати клієнтську базу, орієнтуючись на нових клієнтів у різних галузях і регіонах;

– для оптимізації витрат важливо інвестувати в технології для автоматизації операцій і підвищення ефективності;

– для розширення присутності на ринках, що розвиваються варто налагодити партнерські відносини з місцевими постачальниками логістичних послуг;

– для підвищення обсягів доходу варто інвестувати у логістичні можливості електронної комерції та розширювати мережу центрів електронної комерції;

– для запобігання потенційним зривам та вирішення наслідків вже існуючих проблем, викликаних новими технологіями, слід інвестувати у дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможними;

– для формування перспективних напрямів важливо проводити регулярні внутрішні аудити та опитування з використанням нових управлінських методик (SMART, KPI, OKR, BSC тощо);

– для захисту від потенційних загроз у вигляді збоїв, витоку даних важливо постійно моніторити та впроваджувати надійні заходи кібербезпеки.

Для розуміння можливостей окремої компанії з метою стратегічного планування доцільно проводити SPACE-аналіз. Результати аналізу світового ринку діяльності логістичних компаній та окремих нюансів міжнародної компанії, яка займається перевезеннями, вказують, що більшість великих компаній дотримуються консервативної стратегії щодо налагодження перевезень, однак намагаються знайти альтернативні рішення щодо розвитку. При цьому, більшість компаній не розглядає стратегічні плани на 5 років, обмежуючись 1-2 річними планами. Здебільшого логістичні компанії є недостатньо фінансово стабільними та завжди конкурують за позицію на ринку. Важливим нюансом в умовах сьогодення для України є зосередження на стабільності та мінімізації ризиків. Щоправда, на глобальному ринку ми бачимо спроби агресивного захоплення частки ринку і здебільшого за рахунок інновацій.

Глобальний ринок логістики є великою та динамічною галуззю, яка за прогнозами до 2026 року може досягти 8,6 трильйонів доларів США завдяки електронній комерції, глобалізації та підвищенню попиту на ефективні логістичні рішення.

Світовий та український ринок логістики зазнають значних трансформацій, спричинених технологічним прогресом, зміною споживчих уподобань та геополітичними факторами. За даними Adroit Market Research, ринок сторонньої логістики оцінювався в 9,27 мільярда доларів США і, за прогнозами, зросте на CAGR трохи більше ніж на 6,3% і досягне 17,28 мільярда доларів США протягом прогнозованого періоду [15].

Ринок формують такі тенденції, як зростання електронної комерції, яке сприяє попиту на ефективні та гнучкі рішення доставки «останньої милі». Технологічний прогрес, куди входить, автоматизація, робототехніка, штучний інтелект і блокчейн еволюціонують логістичні операції, підвищуючи ефективність та прозорість.

Український логістичний ринок останніми роками зіткнувся зі значними проблемами, спершу це були локдауни, пов'язані з пандемією Covid-19, та зараз це повномасштабне вторгнення. Натомість український ринок має потенціал для швидкого зростання співпраці IT-логістики, завдяки зусиллям з відновлення та модернізації наслідків вторгнення, та зосередженість на цифровізації та інтеграції з ЄС [14]. Проте, галузь також має значний потенціал завдяки своєму стратегічному розта-

шуванню між Європою та Азією, кваліфікованої робочій силі.

Повномасштабне вторгнення в Україну суттєво вплинуло на умови співпраці IT-компаній та логістичних підприємств. Триваюча війна і проблеми безпеки життя людини порушили існуючі співпраці, та деякі компанії тимчасово призупинили діяльність, деякі перемістилися або скоротили штат. Збільшилась кількість кібератак, спрямованих на критично важливу інфраструктуру, включаючи логістичні системи, що становить значний ризик для співпраці. Це вимагає посилення заходів безпеки для збереження даних в таємниці. Пошкодження інфраструктури, блокування кордонів, санкції порушили ланцюги поставок, що в свою чергу ускладнює IT-компаніям надавати послуги, а логістичним – виконувати свою роботу. Також вторгнення призвело до відтоку кадрів, багато IT спеціалістів, кваліфікованих працівників у сфері логістики їдуть з країни або не можуть працювати через проблеми безпеки. Також одним із найважливіших факторів є те, що війна створила економічну невизначеність та нестабільність, ускладнюючи компаніям інвестувати в нові технології, чи перекрила шляхи іноземного інвестування у проекти. Проте, дана криза змусила стати компаніям більш стійкими та витривалими у боротьбі, швидко реагувати на нові ризики та протистояти майбутнім збоям.

Оптимізацію ефективності можна здійснити таким чином: впровадити операційну автоматизацію, використовувати технології автоматизації рутинних завдань, що зменшить кількість помилок та пришвидшить робочий процес; визначити та обслуговувати ті ринкові ніші, які недостатньо охоплені, у межах наявної клієнтської бази, пропонуючи послуги та досвід; інвестувати у системи управління з клієнтами; запровадити програмне забезпечення для відстеження зворотнього зв'язку, персоналізації спілкування та швидкого реагування на вирішення різного роду проблем.

На українському ринку логістики вже є багато вдалих випадків співпраці різноманітних IT компаній. Нижче наведено приклади динамічної співпраці:

1. Способи оптимізації маршрутів та управління автопарком та автоматизація складських приміщень:

SoftServe і Нова Пошта: SoftServe, провідна українська IT-компанія, розробила рішення для оптимізації маршрутів для Нової Пошти, найбільшої логістичної

компанії в Україні. Це програмне забезпечення використовує дані про дорожній рух у реальному часі та місцезнаходження клієнтів, щоб планувати найефективніші маршрути доставки, заощаджуючи час і витрати на паливо [15].

GIS Group та Meest Express: GIS Group, українська компанія з IT та ГІС (географічних інформаційних систем), співпрацювала з Meest Express, великим постачальником логістичних послуг, для впровадження системи управління автопарком. Ця система відстежує транспортні засоби в режимі реального часу, контролює роботу водія та оптимізує графіки технічного обслуговування, забезпечуючи ефективне управління паливом і безпеку автомобіля.

LogiTechUkraine та Rozetka: LogiTechUkraine, логістична технологічна компанія, впровадила систему управління складом для Rozetka, найбільшої платформи електронної комерції в Україні. Ця система автоматизує процеси контролю запасів, комплектування замовлень і пакування, значно підвищуючи швидкість і точність виконання замовлень.

2. Стала економіка у логістиці.

Ecom Logistics та Smart Energy: українська логістична компанія Ecom Logistics у партнерстві зі Smart Energy, постачальником відновлюваної енергії, встановила сонячні панелі на дахах своїх складів. Ця ініціатива генерує чисту енергію, зменшує їхній вуглецевий слід і встановлює приклад екологічних практик у галузі.

IT-Enterprise та Укрзалізниця: IT-Enterprise, українська IT-компанія, розробила систему відстеження викидів вуглекислого газу для Укрзалізниці, оператора української залізниці. Ця система дозволяє Укрзалізниці відслідковувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та визначати напрями для покращення з точки зору сталої логістичної практики.

3. Збір інформації.

Укрпошта та Vodafone Україна: Укрпошта, національна поштова служба, у партнерстві з Vodafone Україна пропонує послуги доставки «останньої милі» через мережу роздрібних магазинів Vodafone. Ця співпраця надає клієнтам зручні місця отримання та видачі, одночасно розширюючи охоплення Укрпошти.

Data Science UA та Glovo: Data Science UA, українська компанія з аналізу даних, співпрацювала з Glovo, платформою доставки їжі, щоб розробити модель прогнозування попиту. Ця модель аналізує істо-

ричні дані та тенденції ринку, щоб передбачити майбутній попит на певні продукти харчування, допомагаючи Glovo оптимізувати запаси та розподіл ресурсів.

Ці приклади демонструють різні способи співпраці та шляхи вирішення проблем IT-компаній і компаній з логістичних послуг в Україні. Очікується, що ця тенденція продовжуватиметься завдяки зростаючому попиту на ефективні інноваційні та стійкі логістичні рішення. У міру того, як цифрові технології розвиваються, а українські підприємства реалізують свій потенціал, неодмінно будуть появлятися нові можливості співпраці, які будуть формувати майбутнє логістичної галузі України. Для оптимізації даного роду партнерств, потрібно щоб обидві сторони чітко визначили спільні цілі та бачення задля отримання якнайкращого подальшого успіху. Для зниження ймовірності виникнення розбіжностей та використання спільного досвіду, важливо заохочувати команди до співпраці, постійно розвиваючи команди, слідкувати за мінливими змінами на ринку та потребами клієнтів.

Висновки. Зважаючи на результати дослідження логістичні компанії можуть розширювати діяльність, шляхом співпраці у нових для себе сферах. На даний час активним попитом користуються компанії, які займаються розробкою штучного інтелекту. Співпраця з такими компаніями, наприклад з метою оптимізації маршрутів, ефективності управління складськими приміщеннями може підвищити ефективність компанії, та зменшити кількість невдач, покращуючи взаємодію з клієнтами.

Впровадження економічних транспортних засобів, використання відновлюваних джерел енергії та стратегії зменшення відходів для покращення екологічного показника, та звернення уваги екологічно свідомих клієнтів повинні стати невід'ємною складовою ініціативи екологічної логістики.

Співпраця з платформами блокчейну для прозорості, безпеки та відслідковування в реальному часі перевезень забезпечить видимість у реальному часі та покращить безпеку та зміцнить довіру клієнтів.

Розвиток партнерських відносин з постачальниками відновлюваної енергії для забезпечення потужностей і транспортного парку може сприяти зменшенню обсягів викидів вуглекислого газу. Ініціативи компенсації викидів вуглецю дозволяють компенсувати викиди, створені вантажівками, що може задовольнити зростаючий

попит на стійкі (збалансовані) логістичні рішення.

Розуміючи схожість та відмінності між світовим та українським контекстами, логістичні підприємства та ІТ-компанії можуть розробити ефективні стратегії для співпраці та взаємної вигоди. Уроки, отримані на обох ринках, можуть сприяти підвищенню стійкості, ефективності та інновацій у глобальній логістичній сфері.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Logistics Statistics 2024 – Unpacking the Numbers that Drive the Industry. URL: <https://cashflowinventory.com/blog/logistics-statistics/> (дата звернення: 04.02.2024).
2. Vilko J., Hallikas J. Impact of COVID-19 on logistics sector companies. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. 2024. Vol. 6. No. 1. P. 25–42. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-10-2022-0057>
3. Size of the global logistics industry from 2018 to 2022, with forecasts until 2028. URL: <https://www.statista.com/statistics/943517/logistics-industry-global-cagr/> (дата звернення: 10.12.2023).
4. Information Technology in Logistics. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/information-technology-logistics-rafael-a-vela/> (дата звернення: 05.10.2023).
5. Українські компанії залишаються стійкими незважаючи на фінансові труднощі, перерваність бізнес-процесів та нестачу державної підтримки – European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinski-kompaniyi-zalyshayutsya-stijkymy-nezvazhayuchy-na-finansovi-trudnoshhi-perervanist-biznes-protsesiv-ta-nestachu-derzhavnoi-pidtrymky/> (дата звернення: 12.11.2023).
6. Потреби України на відновлення сфери транспорту та логістики у 2024 році становлять 2,3 млрд доларів. URL: https://cfts.org.ua/news/2024/02/16/potrebi_ukrani_z_vidnovlennya_sferi_transportu_ta_logistiki_u_2024_rotsi_stanovlyat_23_mlrddolariv_miu_78207 (дата звернення: 26.02.2024).
7. Bringing Together Supply Chain and Logistics Collaboration with Business Networks. URL: <https://talkinglogistics.com/2023/12/11/bringing-together-supply-chain-and-logistics-collaboration-with-business-networks/> (дата звернення: 26.02.2024).
8. Amabile T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*. 1988. Vol. 10. P. 123–167.
9. Ford C.M. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. P. 1112–1142.
10. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. Toward a model of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18. P. 293–321.
11. Convocar J.M. How Technology Benefits Logistics Companies. *Intelligent Technical Solutions*. URL: <https://www.itsasap.com/blog/benefits-technology-logistics> (дата звернення: 14.12.2023).
12. Henry-Nickie M., Frimpong K., Sun H. Trends in the Information Technology sector. Brookings Institution Reports. URL: <https://policycommons.net/artifacts/4142123/trends-in-the-information-technology-sector/4949995/> (дата звернення: 14.12.2023).

13. Gwynn Logistics. APremier Landstar Truck Transportation Agency. URL: <https://www.gwynnlogistics.com/> (дата звернення: 09.01.2024).
14. CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals. URL: <https://www.linkedin.com/company/cscmp/> (дата звернення: 10.12.2023).
15. Fifth-Party Logistics Market Size Worth USD 17.28 Billion in 2029. URL: <https://www.globaltrademag.com/fifth-party-logistics-market-size-worth-usd-17-28-billion-in-2029-cagr-6-3/> (дата звернення: 10.03.2024).
16. Український логістичний альянс. URL: <https://ula-online.com/> (дата звернення: 10.12.2023).

REFERENCES:

1. Logistics Statistics 2024 – Unpacking the Numbers that Drive the Industry. Available at: <https://cashflowinventory.com/blog/logistics-statistics/> (accessed 04 February 2024).
2. Vilko J., Hallikas J. (2024) Impact of COVID-19 on logistics sector companies. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, vol. 6, no. 1, pp. 25–42. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-10-2022-0057>
3. Size of the global logistics industry from 2018 to 2022, with forecasts until 2028. Available at: <https://www.statista.com/statistics/943517/logistics-industry-global-cagr/> (accessed 10 December 2023).
4. Information Technology in Logistics. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/information-technology-logistics-rafael-a-vela/> (accessed 05 October 2023).
5. Ukrainski kompanii zalyshaiutsia stijkymy nezvazhayuchy na finansovi trudnoshchi, perervanist biznes-protsesiv ta nestachu derzhavnoi pidtrymky [Ukrainian companies remain stable despite financial difficulties, interruption of business processes and lack of state support]. European Business Association. European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/ukrayinski-kompaniyi-zalyshayutsya-stijkymy-nezvazhayuchy-na-finansovi-trudnoshhi-perervanist-biznes-protsesiv-ta-nestachu-derzhavnoi-pidtrymky/> (accessed 12 November 2023).
6. Potreby Ukrainy na vidnovlennia sfery transportu ta lohistyky u 2024 rotsi stanovliat 2,3 mlrd dolariv [Ukraine's needs for the restoration of the transport and logistics sector in 2024 amount to 2.3 billion dollars]. Available at: https://cfts.org.ua/news/2024/02/16/potrebi_ukrani_z_vidnovlennya_sferi_transportu_ta_logistiki_u_2024_rotsi_stanovlyat_23_mlrddolariv_miu_78207 (accessed 26 February 2024).
7. Bringing Together Supply Chain and Logistics Collaboration with Business Networks. Available at: <https://talkinglogistics.com/2023/12/11/bringing-together-supply-chain-and-logistics-collaboration-with-business-networks/> (accessed 26 February 2024).
8. Amabile T.M. (1998) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, pp. 123–167
9. Ford C.M. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 1112–1142.
10. Woodman R.W. (1993) Toward a model of organizational creativity. *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 293–321.
11. Convocar J.M. How Technology Benefits Logistics Companies. *Intelligent Technical Solutions*. Available at:

- <https://www.itsasap.com/blog/benefits-technology-logistics> (accessed 26 February 2024).
12. Henry-Nickie M., Frimpong K., Sun H. Trends in the Information Technology sector. Brookings Institution Reports. Available at: <https://policycommons.net/artifacts/4142123/trends-in-the-information-technology-sector/4949995/> (accessed 14 December 2023).
 13. Gwynn Logistics. A Premier Landstar Truck Transportation Agency. Gwynn Logistics. Available at: <https://www.gwynnlogistics.com/> (accessed 09 January 2024).
 14. CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals. Available at: <https://www.linkedin.com/company/cscmp/> (accessed 10 December 2023).
 15. Fifth-Party Logistics Market Size Worth USD 17.28 Billion in 2029. Available at: <https://www.globaltrademag.com/fifth-party-logistics-market-size-worth-usd-17-28-billion-in-2029-cagr-6-3/> (accessed 10 March 2024).
 16. Ukrainian Logistic Alliance. Available at: <https://ula-online.com/> (accessed 10 December 2023).

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2024.
The article was received 05 March 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-6>

УДК 338.534

Пашкуда М.О.*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4625-8624>**E-mail: m.pashkuda@knute.edu.ua*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЦІНОУТВОРЕННЯ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено специфіку функціонування ринку електричної енергії в Україні. Класифіковано фактори впливу як внутрішні та зовнішні. Розглянуто структуру тарифу на послуги постачальників універсальних послуг. Досліджено механізм формування витрат та принципи визначення його ключових складових: операційні витрати пов'язані з наданням універсальних послуг електропостачальником; матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування єдиного соціального внеску; амортизація; розрахунок розміру інших операційних витрат. Визначено та проаналізовано особливості зовнішніх факторів впливу на ринку електричної енергії, серед яких: державне регулювання; стан ринку та попит; конкуренція; поведінка споживачів. Доведено, що ключовим фактором впливу на ціноутворення є державне регулювання.

Ключові слова: електропостачальне підприємство, ринок електричної енергії, ціна, ціноутворення, лібералізація ринку, тариф.

Pashkuda Maksym. FACTORS OF INFLUENCE ON PRICING OF ELECTRICITY SUPPLY COMPANIES

The article examines the specifics of the functioning of the electricity market in Ukraine. Influence factors are classified as internal and external. The structure of the tariff for the services of the universal service provider is considered. The mechanism of cost formation and the principles of determining its key components have been studied: operating costs are related to the provision of universal services by the electricity supplier; material expenses; salary expenses; deduction of a single social contribution; amortization; calculation of other operating expenses. It has been proven that the key factor influencing pricing is state regulation. Energy is a strategically important branch of the economy of any country. In the conditions of war, the stability of its functioning is mandatory to ensure not only the continuous activity of all business entities, but also to create prerequisites for the development of the country's economic security. However, throughout the entire period of Ukraine's independence, the energy industry underwent significant changes and transformations. With the adoption of the Law of Ukraine "On the Electricity Market", a two-stage transition to a "liberal" market model took place. The stability of the functioning of the electricity market largely depends on the efficiency of pricing at electricity supply enterprises, which is influenced by a number of factors. It is important to identify and systematize them in order to reduce their destabilizing influence. A large number of pricing methods are presented in the scientific literature, however, despite the thoroughness of the conducted research, the analysis and systematization of factors influencing pricing at electricity supply enterprises were not carried out. The features of external factors affecting the electric energy market have been determined and analyzed, including: state regulation; market condition and demand; competition; consumer behavior. Even without taking into account the provision of the opportunity for consumers to freely choose an electricity supplier, the latter lacks the ability to interest the household consumer with a cheaper price for electricity, except for strong price dumping, which will lead to bankruptcy quite quickly.

Keywords: electricity supply company, electricity market, price, pricing, market liberalization, tariff.

Постановка проблеми. Енергетика – це стратегічно важлива галузь економіки будь-якої країни. В умовах війни стабільність її функціонування є обов'язковою для забезпечення не лише безперервної діяльності усіх суб'єктів господарювання, але й створення передумов для розвитку економічної безпеки країни. Проте, упродовж усього періоду незалежності України енергетика зазнала суттєвих змін і перетворень. Із прийняттям Закону України «Про ринок електричної енергії», відбувся двоетапний перехід до «ліберальної» моделі ринку.

Стабільність функціонування ринку електричної енергії значною мірою залежить від ефективності ціноутворення на електропостачальних підприємствах, що перебуває під впливом цілої низки факторів. Їх важливо ідентифікувати та систематизувати з метою зменшення їх дестабілізуючого впливу.

Метою статті є дослідження факторів впливу на ціноутворення на електропостачальних підприємствах в умовах «ліберальної» моделі ринку в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія ціноутворення в компаніях та

в галузі загалом ґрунтується на дослідженнях провідних вчених, таких як Ф. Бастіа, Е. Бем-Баверка, Дж. Мілля, К. Менгера, А. Маршала, В. Петті, Д. Рікардо, М. Артус, А. Сміта, М. Туган-Барановського та ін. Вагомий вклад у дослідження питання методів ціноутворення внесли визначні вітчизняні науковці, як І. Бланк, С. Голов, В. Лень, Г. Ситник, П. Саблук, М. Дем'яненко, В. Горьовий, С. Тимчук, М. Макаренко, В. Андрієць, Т. Савченко, К. Редченко, Л. Шкварчук, П. Клепач.

У наукових джерелах подано значну кількість методів формування ціни, однак, незважаючи на повноту проведених досліджень, аналіз та систематизація факторів впливу на ціноутворення на електропостачальних підприємствах не були здійснені.

Ключовими елементами дослідження є наукові методи, серед яких варто окремо виділити наступні: порівняння, моделювання та ідеалізація, аналіз і синтез, а також використано методичні прийоми систематизації та узагальнення – при формуванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Окрім визначення попиту та пропозиції, які в сфері енергетики є сезонними і залежать від температури навколишнього середовища, кількості опадів, ремонтної компанії виробничих підприємств, тощо є ще один важливий важкопрогнозований фактор. Цей фактор обумовлений специфікою купівлі-продажу електричної енергії і полягає в тому, що її неможливо закупити заздалегідь щоб залишити на складі, тобто в енергосистемі завжди повинен зберігатись баланс між виробленою та спожитою електричної енергією в конкретний момент часу. Це означає, що електропостачальнику необхідно перед закупівлею електроенергії для споживачів спрогнозувати її споживання з розподілом для кожної години відповідного періоду, на яких планується здійснювати постачання, оскільки в протилежному випадку не реалізована частина електричної енергії буде продана ним як неліквід при врегулюванні небалансів.

З метою проведення аналізу факторів впливу на ціноутворення з урахуванням моделей функціонування ринку електроенергії варто класифікувати фактори впливу на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори здійснюють вплив при формуванні ціни для кінцевого споживача у електропостачальника на рівень

витрат, які закріплені на законодавчому рівні. До них відносяться тариф на послуги з диспетчерського управління, тариф на послуги з передачі електричної енергії та тариф на розподіл електричної енергії. Саме тому, ключовими параметрами, за рахунок яких електропостачальник може отримати більший дохід, є ціна закупівлі електричної енергії та вартість послуг електропостачальника. Виключенням є постачальники універсальних послуг, оскільки для них вартість їхніх послуг встановлено на законодавчому рівні у вигляді тарифу на послуги постачальника універсальних послуг.

Вартість послуги електропостачальника за своїм змістом тотожний до тарифу на послуги електропостачальника, оскільки відповідні витрати для діяльності підприємства є схожими, тому процес його формування пропонуємо розглянути на прикладі постачальників універсальних послуг. Структура тарифу на послуги постачальника універсальних послуг наведено на рис. 1.

Для постачальника універсальних послуг потрібно розрахувати його необхідний дохід. Необхідний дохід – це величина, яка повинна покрити всі його економічно обґрунтовані витрати, які відносяться до адміністративних витрат, складу виробничої собівартості, прибутку та інших операційних витрат. Одним з ключових факторів є те, що необхідний прибуток розраховується для майбутнього періоду, який має свої чіткі межі, а отже є прогнозною величиною. Відповідний показник розраховується за формулою (1):

$$\text{НД}^{\text{ПУП}} = \text{В}_{\text{оп}} + \text{В}_{\text{ок}} + \text{П} \quad (1),$$

де $\text{НД}^{\text{ПУП}}$ – необхідний дохід для можливості забезпечення виконання функцій постачальника універсальних послуг, тис. грн;

$\text{В}_{\text{оп}}$ – це обсяг операційних витрат, які необхідні для здійснення діяльності постачальника універсальних послуг, тис. грн;

$\text{В}_{\text{ок}}$ – це витрати, які необхідні для забезпечення оборотних коштів, тис. грн;

П – це прибуток, який повинен отримати електропостачальник при наданні універсальних послуг при здійсненні своєї господарської діяльності, тис. грн;

Окремо варто зазначити, що при розрахунку необхідного доходу для можливості забезпечення виконання функцій постачальника універсальних послуг не повинні враховуватись доходи та витрати за іншими видами діяльності, оскільки це може призвести до перехресного субсидювання його іншого виду діяльності. Для розрахунку витрат постачальника універ-



Рис. 1. Структура тарифу на послуги постачальника універсальних послуг

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [1]

сальних послуг використовуються обґрунтовані пропозиції щодо витрат у майбутньому періоді, а у випадку їх недостатнього обґрунтування або відсутності використовують витрати у базовому періоді.

Далі пропонуємо розглянути процес визначення основних складових витрат та його механізм:

1. Операційні витрати для надання універсальних послуг електропостачальником розраховуються за наступною формулою (2):

$$V_{\text{оп}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} + V_{\text{есв}} + \text{АВ} + V_{\text{інші}} - V_{\text{кор}} \quad (2),$$

де, $V_{\text{м}}$ – матеріальні витрати пов'язані з наданням універсальних послуг електропостачальником, тис. грн;

$V_{\text{зп}}$ – це витрати на заробітну плату працівникам електропостачальника, тис. грн;

$V_{\text{есв}}$ – витрати пов'язані зі сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, тис. грн;

АВ – амортизаційні відрахування, тис. грн;

$V_{\text{інші}}$ – інші операційні витрати пов'язані з наданням універсальних послуг електропостачальником, тис. грн;

$V_{\text{кор}}$ – це коригування витрат, яке застосовується за результатами діяльності електропостачальника, в частині надання універсальних послуг. Відповідний показник може як зменшувати, так і збільшувати значення операційних витрат, тис. грн;

2. Матеріальні витрати надання універсальних послуг електропостачальником розраховуються за наступною формулою (3):

$$V_{\text{м}} = V_{\text{в}} + V_{\text{см}} \quad (3),$$

де $V_{\text{в}}$ – це виробничі витрати, що пов'язані з наданням універсальних послуг електропостачальником, тис. грн;

$V_{\text{см}}$ – це витрати на сировину та матеріали, тис. грн;

3. Витрати на заробітну плату працівникам електропостачальника визначаються відповідно до порядку, що затверджується

постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг;

4. Витрати пов'язані зі сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та амортизаційні відрахування визначаються відповідно до норм чинного законодавства;

5. інші операційні витрати пов'язані з наданням універсальних послуг електропостачальником розраховуються за формулою (4):

$$V_{\text{інші}} = V_{\text{зв}} + V_{\text{св}} + V_{\text{спз}} + V_{\text{дінші}} \quad (4),$$

де $V_{\text{зв}}$ – це витрати пов'язані з оплатою послуг зв'язку, до яких відносять пошту, телефон, інтернет, супутниковий зв'язок, тощо, тис. грн;

$V_{\text{св}}$ – витрати пов'язані зі службовими відрядженнями співробітників електропостачальника, тис. грн;

$V_{\text{спз}}$ – витрати пов'язані з супроводом програмного забезпечення, яким користується електропостачальник, тис. грн;

$V_{\text{дінші}}$ – інші витрати, тис. грн.

Витрати, які необхідні для забезпечення оборотних коштів розраховуються за наступною формулою (5) [1]:

$$V_{\text{ок}} = \frac{r}{100} \cdot \text{ВАР}_{\text{пбс}} \cdot \frac{15}{365} \quad (5),$$

де r – облікова ставка НБУ, %;

$\text{ВАР}_{\text{пбс}}$ – це річна вартість купленої електроенергії на всіх сегментах ринку електричної енергії для задоволення потреб побутових споживачів, тис. грн;

$\frac{15}{365}$ – це співвідношення кількості днів касового розриву до загальної кількості днів у році;

Прибуток, який повинен отримати електропостачальник при наданні універсальних послуг при здійсненні своєї господарської діяльності визначається за формулою (6):

$$\Pi = \text{ВАР}_{\text{пбс}}^{\text{уп}} \cdot \text{НП}_{\text{пбс}}^{\text{уп}} \quad (6),$$

де $\text{ВАР}_{\text{пбс}}^{\text{уп}}$ – це вартість всієї реалізованої електричної енергії, яку реалізовує електропостачальник надаючи універсальні послуги побутовим споживачам, тис. грн;

$\text{НП}_{\text{пбс}}^{\text{уп}}$ – це чітко визначена норма прибутку для електропостачальника в частині надання універсальні послуг побутовим споживачам. Відповідний показник встановлюється на рівні 0,01 в.о.

Тариф на універсальні послуги, що надаються постачальником універсальних послуг розраховується за наступною формулою (7):

$$T^{\text{уп}} = \frac{\text{НД}^{\text{уп}}}{(W_{\text{пбс}}^{\text{уп}} + W_{\text{мпбс}}^{\text{уп}})} \quad (7),$$

де $T^{\text{уп}}$ – тариф на універсальні послуги з постачання електричної енергії споживачу постачальником універсальних послуг, грн/МВт·год;

$W_{\text{пбс}}^{\text{уп}}$ – це обсяг електричної енергії, який постачається побутовим споживачам постачальником універсальних послуг, МВт·год;

$W_{\text{мпбс}}^{\text{уп}}$ – це обсяг електричної енергії, який постачається малим непобутовим споживачам постачальником універсальних послуг, МВт·год.

За вищезазначеною методикою розраховується тариф на послуги для кожного з постачальників універсальних послуг. Для ТОВ «ЕНЕРА ВІННИЦЯ» такий тариф на період з 01 січня 2023 року по 31 березня 2023 року був затверджений НКРЕКП постановою від 21 грудня 2022 року № 1816 на рівні 131,36 грн/МВт·год, його структура наведена в таблиці 1.

З моменту початку функціонування роздрібного ринку електричної енергії динаміку зміни розміру тарифу на послуги постачальника універсальних послуг для ТОВ «ЕНЕРА ВІННИЦЯ» наведено на рис. 1.

Виходячи з інформації, що наведено на рис. 1 можна констатувати, що за перші 2 роки приріст тарифу склав усього 3% і не мав тенденцій до різких змін. Збільшення вартості послуг почало відбуватись починаючи з 1 кварталу 2021 року і його різке підвищення тривало до 1 кварталу 2022 року, оскільки його приріст склав 60%.

Іншим внутрішнім фактором, що впливає на ціноутворення є ціна закупівлі електричної енергії. Ціна закупівлі електричної енергії в більшій мірі залежить від зовнішніх факторів, проте у електропостачальників є можливість вибору сегменту ринку, на якому він буде здійснювати купівлю електричної енергії і найголовніше визначитись з графіком, який буде постачатись.

З цією метою проводиться прогнозування необхідного погодинного обсягу постачання електричної енергії і взявши його за основу побудувати стратегію закупівлі на сегментах ринку.

Для прикладу споживання в Україні для доби постачання 01.07.2021 становив 354 370 МВт·год. Якщо розрахувати середньозважене споживання для 1 години воно буде становити 14765,42 МВт·год. Однак, споживання електричної енергії має свою динаміку та виражені піки споживання.

Таблица 1

**Структура тарифу на послуги постачальника універсальних послуг
ТОВ «ЕНЕРА ВІННИЦЯ»**

Код рядка	Перелік складових частин витрат на послуги постачальника універсальних послуг, що включаються в розрахунок тарифу	Загальні витрати на послуги постачальника універсальних послуг (необхідний дохід), тис. грн
1.	Операційні витрати	144 959
1.1.	Матеріальні витрати	4 985
1.1.1.	виробничі послуги	4 623
1.1.2.	сировина і матеріали	362
1.2.	Витрати на заробітну плату	67 378
1.3.	Відрахування на соціальні заходи	14 823
1.4.	амортизаційні відрахування	0
1.5.	Інші операційні витрати:	57 773
1.5.1.	витрати на зв'язок	729
1.5.2.	витрати на службові відрядження	265
1.5.3.	витрати на супровід програмного забезпечення	6 379
1.5.4.	інші витрати	50 400
1.6.	Коригування витрат	0
2.	Витрати на забезпечення оборотних коштів	40 852
3.	Прибуток	19 881
4.	Усього загальні витрати (необхідний дохід)	205 692

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [2]

Погодинне споживання в Україні для доби постачання 01.07.2021 наведено на рис. 2.

Проаналізувавши дані наведені на рис. 3, можемо побачити, що найменше споживання було о 3 годині ночі і складало 12 093 МВт·год, в той час як найбільше значення споживання спостерігається о 22 годині і складало 16 668 МВт·год.

Оскільки пооб'єктні погодинні графіки споживання є комерційною інформацією та не підлягають висвітленню, то в подальшому будемо наводити приклад для вищенаведеного графіку споживання в Україні

з допущенням, що всього є 1000 великих споживачів. В такому випадку графік споживання для 1 умовного споживача буде мати вигляд, що наведено на рис. 4.

Окрім внутрішніх факторів, які впливають на ціноутворення на ринку електричної енергії існують і зовнішні. Серед зовнішніх факторів впливу на ринку електричної енергії виділяємо наступні основні категорії до яких належить:

- державне регулювання;
- стан ринку та попит;
- конкуренція;

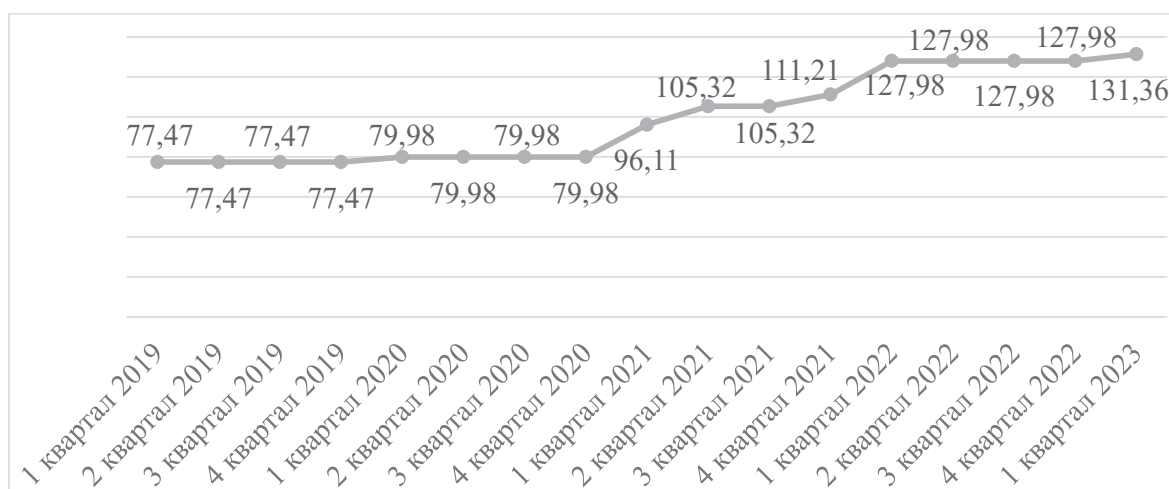


Рис. 2. Динаміка зміни розміру тарифу на послуги ТОВ «ЕНЕРА ВІННИЦЯ»

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [2]

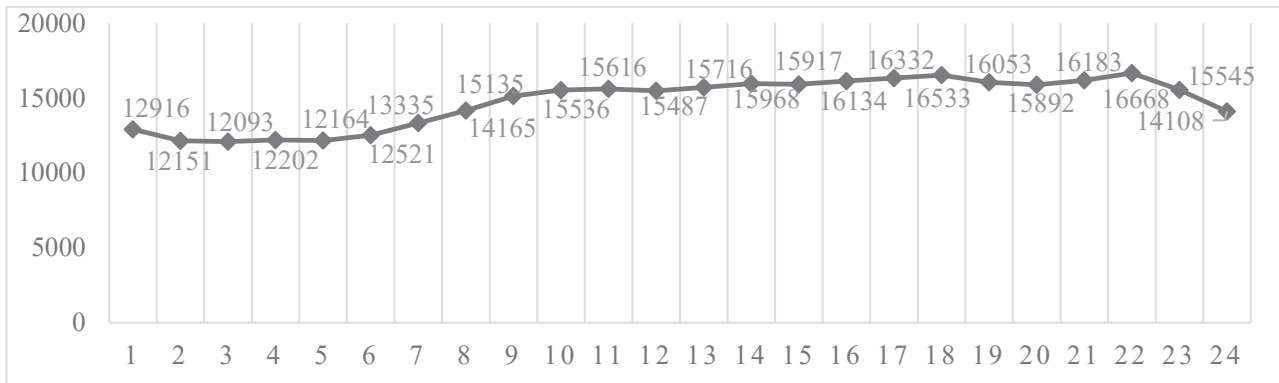


Рис. 3. Погодинне споживання в Україні для доби постачання 01.07.2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [8]

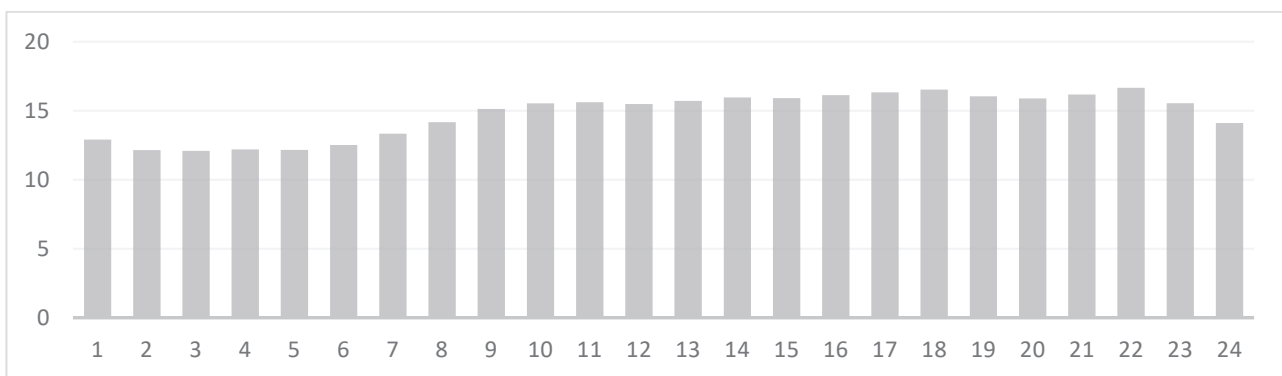


Рис. 4. Графік споживання для 1 умовного споживача для доби постачання 01.07.2021

Джерело: розроблено автором

– поведінка споживачів.

Державне регулювання в сфері енергетики відіграє значну роль в частині формування цін на ринку електричної енергії. За допомогою нормативних документів встановлюється ряд обмежень щодо обов'язкового обсягу продажу на тому чи іншому сегменті, а також обмеження максимальної чи мінімальної ціни на сегментах ринку електричної енергії.

Щодо стану ринку та попиту, то в електроенергетиці це сезонні фактори, оскільки електричну енергію не можливо виготовити і зберігати на складі, оскільки вона повинна бути спожита в майже в той самий момент коли вироблена. Найбільше споживання спостерігається зимою, оскільки зимою використовують електричне опалення, а найменше літом.

Наступним зовнішнім фактором, що впливає на ціноутворення є конкуренція. При моделі оптового ринку електричної енергії конкуренція була знижена майже до нуля, оскільки, як вже зазначалось раніше, у виробників електричної енер-

гії були встановлені відповідні тарифи, за якими вони здійснювали продаж електричної енергії ДП «Енергоринок».

Також конкуренція відбувається і серед електропостачальних підприємств. Кожне з них веде боротьбу за кінцевого споживача шляхом пропозиції йому кращих договірних умов та найбільш вигідної ціни.

Таким чином, ми переходимо до ще одного зовнішнього фактору, що має вплив на ціноутворення – поведінка споживачів. Від моменту запровадження ліберальної моделі ринку електричної енергії усі споживачі отримали можливість самостійно обирати собі електропостачальника. Це право більш позитивно впливає на великих споживачів, оскільки вони де-факто повинні мати погодинні лічильники електричної енергії, їм простіше розрахувати свій прогнозований профіль споживання і, відповідно, провести необхідні розрахунки щодо визначення доцільності зміни електропостачальника. Однак, є і ті споживачі, яким перехід до іншого постачальника буде мати негативний вплив, оскільки вони

почнуть платити за електричну енергію більш дорогу ціну.

Висновки. Таким чином, було визначено основні фактори впливу на ціноутворення на електропостачальних підприємствах. Проте, ключовим фактором, що впливає на ціноутворення є державне регулювання, оскільки саме воно значною мірою за допомогою нормативних та регулюючих актів впливає на ціноутворення суттєвіше, аніж інші фактори. Навіть не зважаючи на надання можливості вільного вибору споживачами електропостачальника, у останнього відсутні можливості зацікавити побутового споживача більш дешевою ціною за електричну енергію, окрім як сильному демпінгуванні ціни, що призведе його до досить швидкого банкрутства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Методика розрахунку тарифу на послуги постачальника універсальних послуг, затверджена постановою НКРЕКП від 05.10.2018 № 1176.
2. Офіційний сайт НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2024).
3. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 09.03.2024).
4. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Port-Royal, 2001. 590 с.
5. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
6. Артус М.М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2012. 354 с.
7. Редченко К.І. Ціноутворення в сучасних умовах. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>

portal/chem_biol/nvnltsu/19_4/222_Redczenko_19_4.pdf (дата звернення: 09.03.2024).

8. Офіційний сайт НЕК «Укренерго». URL: <https://ua.energy/> (дата звернення: 09.03.2024).

REFERENCES:

1. Metodyka rozrakhunku taryfu na posluhy postachalnyka universalnykh posluh, zatverdzhena postanovoiu NKREKP vid 05.10.2018 № 1176 [The method of calculating the tariff for the services of a universal service provider, approved by the resolution of the National Committee of the National Committee of the Russian Federation No. 1176 of 10.05.2018]. (in Ukrainian)
2. Ofitsiynyi sait NKREKP [Official site of NKREKP]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/> (in Ukrainian)
3. Pro rynek elektrychnoi enerhii: Zakon Ukrainy vid 13.04.2017 № 2019-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [On the electric energy market: Law of Ukraine dated April 13, 2017 No. 2019-VIII. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (in Ukrainian)
4. Smit A. (2001) *Dobrobut natsii. Doslidzhennia pro pryrodu ta prychny dobrobutu natsii* [The welfare of nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Welfare of Nations]. Kyiv: Port-Royal (in Ukrainian)
5. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriiets V.S. (2017) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Enterprise finance management] Kyiv: Kyiv national trade and economy University. (in Ukrainian)
6. Artus M.M. (2012) *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia* [Formation of the pricing mechanism in the conditions of the market economy: monograph]. Ternopil: Economic thought. (in Ukrainian)
7. Redchenko K.I. (2009) *Tsinoutvorennia v suchasnykh umovakh* [Pricing in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh tekhnichnykh prats. Naukovyi visnyk NLTU Ukraine*, vol. 19.4. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/19_4/222_Redczenko_19_4.pdf (in Ukrainian)
8. Ofitsiynyi sait NEK "Ukrenerho" [Official site of NPC "Ukrenergo"]. Available at: <https://ua.energy/> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 10.03.2024.
The article was received 10 March 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>

УДК 330.341.1

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету бізнесу і права
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

Ушкаренко Ю.В.

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАЦІЇ

У статті розкрито сутність та зміст поняття система управління персоналом. Виявлено особливості системи управління персоналом у корпорації, визначено вимоги до корпоративних технологій управління персоналом. Розкрито ключові аспекти концепції управління персоналом, включаючи визначення сутності та цілей управління персоналом, аналіз критеріїв та принципів, що лежать в його основі, а також розгляд підходів до реалізації цієї концепції в умовах корпоративного середовища. У сучасних умовах у великих компаніях формується чітка ієрархія: система корпоративного управління, важливою підсистемою якої є система управління персоналом, де у свою чергу, центральне місце займає підсистема навчання та розвитку персоналу. Проте, цей процес здійснюється без відповідного методичного забезпечення, внаслідок чого порушується цілісність системи корпоративного управління. Концепція управління персоналом представляє комплексний підхід до організації роботи з людьми всередині організації, що поєднує як теоретичні, так і практичні аспекти, з метою досягнення оптимальних результатів як для компанії в цілому, так і для кожного її працівника.

Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, управління персоналом, персонал-технології, технологія управління персоналом.

Soloviov Andrii, Ushkarenko Iuliia. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CORPORATION

The development of corporate governance under modern conditions is connected with the globalization of the economy. It is characterized by an increase in the scale of corporations, primarily through mergers and acquisitions. The emergence of new subsidiaries within corporations requires the creation and implementation of a unified corporate policy and technologies for its implementation. However, the increase in the scale of companies, which often does not bring the expected results, due to the fact that there is no balance and unity of actions of all the organizations that are part of it to implement the strategies of corporations. For the successful functioning of corporations in modern conditions, it is first of all necessary to find adequate forms of human resources management that allow their transformation into human capital. Qualified personnel is becoming the most important factor of the corporation's strategic advantage today. The purpose of the article is to analyze and generalize modern theoretical and methodological approaches to personnel management in the corporate environment. This article is aimed at revealing the key aspects of the concept of personnel management, including defining the essence and goals of personnel management, analyzing the criteria and principles underlying it, as well as considering approaches to the implementation of this concept in the corporate environment. The article reveals the essence and content of the concept of personnel management system. The peculiarities of the personnel management system in the corporation were identified, the requirements for corporate personnel management technologies were determined. In modern conditions, a clear hierarchy is formed in large companies: the corporate management system, an important subsystem of which is the personnel management system, where, in turn, the central place is occupied by the personnel training and development subsystem. However, this process is carried out without appropriate methodological support, which is not always agreed, as a result of which the integrity of the corporate governance system is violated. The concept of personnel management represents a comprehensive approach to the organization of work with people within the organization, which combines both theoretical and practical aspects, with the aim of achieving optimal results both for the company as a whole and for each of its employees.

Keywords: corporation, corporate management, personnel management, personnel technology, personnel management technology.

Постановка проблеми. Управління персоналом (УП) є невід'ємною частиною корпоративного управління, яка базується на цілому комплексі концепцій і принципів. Одним із ключових аспектів управління персоналом є концептуальне осмислення його сутності та ролі в організації. Ця концепція формує систему теоретичних і методологічних поглядів на різні аспекти роботи з персоналом. В основі концепції УП лежить як розуміння ролі працівників у досягненні цілей компанії, так й визначення цілей і завдань управління персоналом. Це включає розробку критеріїв оцінки ефективності роботи працівників, встановлення принципів взаємодії між керівництвом та персоналом, а також вибір оптимальних методів та інструментів для управління людськими ресурсами. Концепція управління персоналом не обмежується лише теоретичними аспектами. Вона також включає практичні підходи до організації роботи з персоналом всередині конкретної компанії. Ці підходи включають розробку та впровадження HR-процесів і процедур, побудову систем мотивації та стимулювання працівників, а також створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи управління персоналом, корпоративного управління представлені у роботах багатьох відомих як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та практиків: М. Армстронга, Р. Вундерера, Г. Десслера, П. Друкера,

Дж. Ходжсона Л.В. Балабанової, О.В. Крушельницької, Н.Д. Лукьянченко, Д.П. Мельничук, Г.В. Осовської, Л.Б. Пошелюжної, О.В. Сардак та інших. Роботи мають велике значення в контексті визначення ролі, задач, функцій системи управління персоналом в організаціях, розробки принципів, напрямів та методів, стратегії управління персоналом. Разом з тим, у літературі недостатньо представлені роботи, що пов'язують управління персоналом з процесом розвитку корпорацій, що і обумовило вибір теми наукового дослідження.

Мета статті полягає в аналізі та узагальненні сучасних теоретичних та методичних підходів до управління персоналом в корпоративному середовищі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У теорії та практиці управління персоналом організації виділяють чотири концепції, що розвивалися в рамках економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління (рис. 1).

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом представлена у табл. 1.

Основу концепції УП характеризує зростання значущості особистості працівника; розуміння його мотивації для формування організаційних задач. Карколомні економіко-політичні зміни в країні у результаті повномасштабного вторгнення несуть значний ступінь невизначеності у життя кожної людини. У такій ситуації, управління персоналом дозволяє узагальнити та реалізувати низку питань пристосування пра-

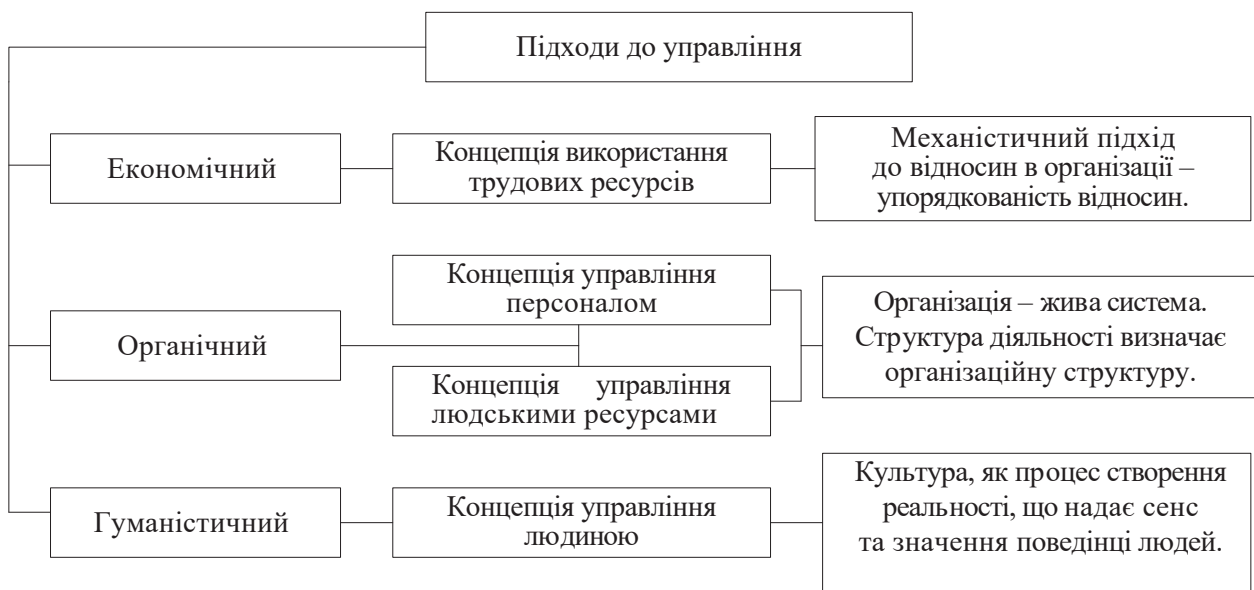


Рис. 1. Підходи до управління в корпорації

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом

Підхід	Організація це	Концепція управління персоналом	Завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання трудових ресурсів	Відбір кращих працівників, стимулювання нормування праці
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Формування та розвиток правил та норм культури організації
Органічний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення особливостей потреб, розробка та імплементація різних людиноорієнтованих програм
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Поглиблення спеціалізації через навчання персоналу та створення умов для самоорганізації працівників

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 9]

цівників до впливу факторів зовнішнього середовища та створити системи управління персоналом (СУП) організації. На рис. 2 представлені фактори, які впливають на людей в організації.

Представлені на рис. 2 чинники впливу багатокомпонентні й взаємозалежні, тому частіше за все реалізуються у поєднанні один з одним, але економічна ситуація в організації залежить від того, якому з них надається пріоритет. У внутрішньому середовищі організації, головним завжди є – працівник, а зовнішнє середовище виводить на передній план споживача. Домінуюча у суспільстві концепція УП лежить в основі концепції управління конкретної корпорації, що включає розробку методології, технологій, та формування СУП. Особливості корпорацій, як особливого типу організації, визначають специфіку системи управління корпорацією та її підсистем, у тому числі формування та розвиток такої важливої, як СУП. Керівництво має враховувати питання, пов'язані з УП на етапі розробки стратегічних планів розвитку та

формування політики корпорації.

У загальноприйнятому розумінні, стратегія, це визначення перспективних цілей розвитку корпорації та часу їх досягнення, а також впровадження системи оцінки ступеня реалізації цих цілей. На практиці розробка стратегій часто обмежується конкурентною стратегією та визначенням функціональних стратегій у галузі виробництва та маркетингу. У галузі УП більшість підприємств обмежується оперативним планом. Крім того, під час розробки стратегії враховуються лише інтереси власників, відсутня комплексність у реалізації окремих функцій УП.

Стратегія УП, як ключовий ресурс компанії, виступає важливою складовою загальної стратегії корпорації та має формуватися на її основі, як пріоритетний напрям дій щодо формування та розвитку кадрового потенціалу корпорації, здатного забезпечити реалізацію стратегії її розвитку. СУП формується на основі розробки методології УП, що включає закони та принципи УП, визначає цілі, функції, методи та організа-

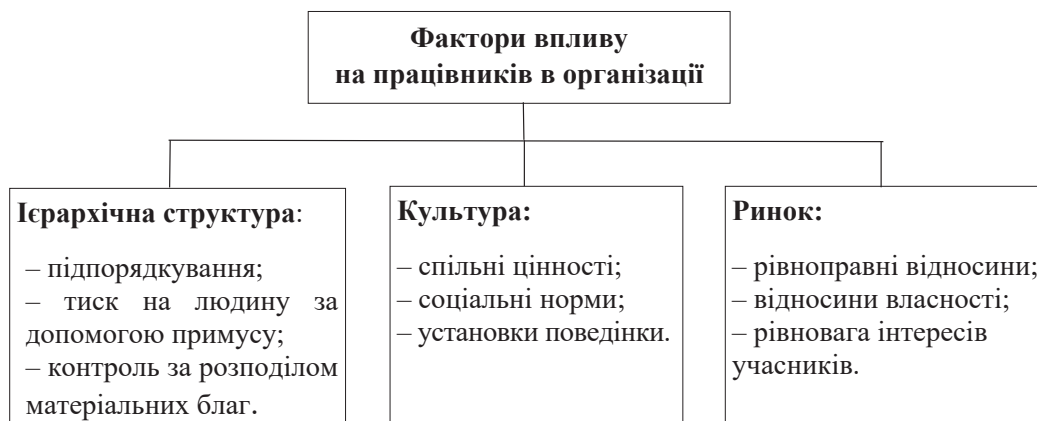


Рис. 2. Фактори, які впливають на працівників в організації

Джерело: власні дослідження

ційну структуру УП, розроблення технологій УП та системи кадрового забезпечення.

З методологічної точки зору УП розглядає персонал, як об'єкт управління, що формує поведінку індивідів й відповідає цілям та завданням організації, методам та принципам УП [2, с. 127]. Водночас УП підпорядковується і закономірностям, властивим лише цьому процесу. Закономірність УП – об'єктивно існуючий найбільш суттєвий стійкий причинно-наслідковий зв'язок між явищами та процесами, пов'язаними з управлінням персоналом. Спираючись на дослідження провідних дослідників, а також відомі приклади побудови СУП у низці корпорацій, сформулюємо закономірності, які лежать в основі вимог, що висуваються до системи та технологій УП корпорації, табл. 2.

Особливо слід зупинитись на такому законі теорії управління, як закон зростання ролі участі працівників в управлінні виробництвом [3]. Він має безпосередній вплив на формування та розвиток СУП корпорації. Саме він визначає концепцію УП у той чи інший період часу. Зміна вигляду сучасної корпорації, збільшення її масшта-

бів, підвищення її інноваційності потребує відповідних змін у вимогах до працівників корпорації: підвищення їх професіоналізму, зміна їхнього ставлення до роботи, максимального використання їх творчого інноваційного потенціалу. Усі ці закономірності мають значення для УП корпорації. Слід зазначити, що лише облік усіх вимог, зумовлених зазначеними закономірностями, в комплексі дозволить сформулювати життєздатну та ефективно функціонуючу СУП. Сутність даних закономірностей незмінна. Кожна організація, у тому числі і корпорація, може використовувати різні форми реалізації, враховувати їх вимоги відповідно до специфічних внутрішніх умов діяльності, залежно від стадії її розвитку та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток. Вимоги закономірностей УП знаходять своє відображення у принципах побудови та функціонування СУП у корпорації. Принципи побудови СУП – правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів УП при формуванні СУП [2, с. 39].

Таблица 2

Характеристика закономірностей управління персоналом

Закономірність	Характеристика	Вимоги
Відповідність системи УП особливостям, цілям та стану розвитку виробничої системи	Передбачається відповідність системи управління персоналом вимогам виробництва.	Відповідність виробничо-господарській системі
Єдність СУП	Передбачає взаємозв'язок всіх елементів СУП. Системність проявляється у тому, що, змінюючись під впливом довкілля СУП, залишається водночас системою. Значимість цієї закономірності для корпорації полягає в тому, що склад організацій, що входять до неї, змінюється внаслідок процесів злиття і поглинання.	Системність, єдність, комплексність та визначеність
Оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні персоналом (УП)	Передбачає визначення рівня централізації функцій УП разом з їх децентралізацією. Рівень централізації управління персоналом змінюється із розвитком виробництва та зміною його форм. Чим вищий рівень прийняття рішення для ступеня якому воно призначене, тим вищий рівень централізації УП, і навпаки. При цьому слід пам'ятати, що ефективнішою буде та система УП, яка матиме менше рівнів управління.	Охоплення всіх функцій, якісне виконання, простота
Пропорційність	Означає, що у всіх частинах і всіх рівнях СУП має дотримуватися пропорційності між кількістю і якістю живої праці, як необхідної умови ефективної роботи організації.	Пропорційність
Необхідна різноманітність системи управління персоналом	Система управління корпорації, отже, і СУП, як її найважливіша частина, повинні бути не менш різноманітні за своїми параметрами, ніж виробнича система. Йдеться про такі параметри, як: склад підсистем, рівень складності, обсяги фінансування, рівень технічної оснащеності, технологічність, кількісний та якісний склад працюючих.	Комплексність

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5; 6]

Усі принципи побудови СУП реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов діяльності корпорації. Відправною точкою формування СУП є цілі УП. Головна мета СУП полягає у забезпеченні потреби корпорації у персоналі, організація ефективного використання персоналу з максимальним урахуванням його трудового та творчого потенціалу, забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до змінних завдань та умов діяльності корпорації [9].

СУП має служити досягненню цілей, що стоять перед корпорацією, які будуть досягнуті в тому випадку, якщо працівники будуть мотивовані на їх досягнення. Отже, цілі працівників повинні не суперечити, а відповідати цілям корпорації у сфері роботи з персоналом. При визначенні системи цілей УП корпорації слід враховувати цілі власників, а також цілі та потреби працівників.

Саме такий підхід забезпечить їхню несуперечність, а отже й ефективність УП. Цілі в СУП реалізуються у вигляді виконання функцій, у яких відбивається зміст роботи з персоналом, найважливіші її напрями. Однорідні, близькі за змістом функції УП об'єднані у функціональні підсистеми. Склад функціональних підсистем і завдань, які вирішуються в їх рамках, залежить від цілого ряду факторів, зокрема від розмірів компанії та її можливості, складності робіт. Ускладнення та збільшення масштабів діяльності корпорації ускладнюють як систему управління корпорацією загалом, так й окремі її складові, зокрема і СУП. Крім того, відмінною особливістю корпорації є те, що вона постійно розвивається. Це також впливає на СУП корпорації. До неї включається дедалі більше таких завдань і функцій, які у СУП середнього чи малого підприємства просто виникає, наприклад, управління навчанням, управління кар'єрою, управління розвитком компетенцій, управління знаннями, управління соціально-психологічним кліматом, управління корпоративною культурою тощо. Причому, значущість цих завдань і функцій зростає в міру розвитку корпорації. На виконання функцій УП створюється служба УП, яка закріплює функціональний поділ праці з УП. Склад служби УП, її організаційна структура залежить від особливостей організації корпорації, її фінансових можливостей – коштів, що виділяються на утримання системи управління, і зокрема на утримання персоналу, що виконує функції УП.

Функції УП, своєю чергою, здійснюються відповідно до правил і процедур управлінської діяльності, здійснюваних керівництвом корпорації та спеціалістами служби УП, тобто за допомогою технологій УП [6, с. 227]. Кожна процедура включає набір операцій. Відсутність будь-якої процедури або операції може призвести до низької ефективності виконання функцій або їх невиконання. Технологія УП – сукупність прийомів, методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень, у корпорації, що є єдиними для всіх організацій (дочірніх компаній), що входять до неї, сприяють дотриманню балансу корпоративних інтересів [5, с. 93]. Для кожної функції з УП мають бути розроблені свої персонал-технології.

Персонал-технології – це розроблені та запропоновані до реалізації найбільш раціональні професійні прийоми роботи з персоналом, що забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності корпорації, загальні для всіх учасників корпоративного простору [8]. Найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом їх впливу є люди, тому вони повинні максимально повно враховувати психологічні та соціальні фактори їхньої спільної діяльності: мотивацію, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат та ін. Для того, щоб персонал-технології дозволяли корпорації успішно досягати запланованих результатів, вони повинні відповідати низці найважливіших вимог: відповідати цілям та філософії даної корпорації; сприяти дотриманню балансу корпоративних інтересів; базуватися на ефективних методах і процедурах, що дозволяють якнайкраще вирішувати поставлені завдання кадрової діяльності корпорації; забезпечуватись усіма необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами; підкріплюватися системою мотивації виконавців, відповідальних реалізацію конкретної персонал-технології; підтримуватися вищим керівництвом корпорації та компаній, що входять до цієї корпорації, а їх розробка має мати комплексний, системний характер.

У кожному персонал-технологію слід включити: опис покрокових дій виконавців даних кадрових прийомів, які включають весь ланцюжок дій від початку остаточно роботи та дають конкретний кінцевий результат; постановку цільових завдань,

визначення пріоритетів, ресурсного забезпечення, координацію роботи різних підрозділів, що задіяні в даній технології; персональна відповідальність за результати осіб, які відповідають за конкретну кадрову технологію; зразки всіх документів, задіяних у цій технології [2].

Висновки. Таким чином, проблема полягає в тому, що в організаціях, які увійшли до корпорації, адекватні персонал-технології можуть взагалі бути відсутніми або бути розроблені не за всіма кадровими функціями. Вони можуть відрізнятися в різних дочірніх компаніях. На відміну від виробничих технологій, персонал-технології не передаються у готовому вигляді, вони проектуються та впроваджуються «за місцем». Це зумовлено специфікою виробництва, місцем розташування чи конкретним напрямом діяльності корпоративного учасника. Відмінності можуть бути пов'язані і з минулим досвідом кадрової роботи, і з особливостями керівників, їх установками, знаннями, переконаннями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, системою його стимулювання, ступенем його відданості організації та довіри до керівництва тощо. Розробці корпоративних персонал-технологій має передувати аудит наявних персонал-технологій дочірніх компаній, що дозволить визначити негативні та позитивні складові. Цікавий та прогресивний досвід можна і доцільно використовувати під час проектування нових корпоративних персонал-технологій, що відповідають корпоративним цілям. У новостворену технологію слід включати вже добре відпрацьовані якісні методи та процедури. Крім того, слід пам'ятати, що запровадження єдиних персонал-технологій – це не разовий та одноразовий захід, а тривалий і не завжди безболісний процес нерозривно пов'язаний із змінами корпоративної культури. Для зменшення опору при їх впровадженні, на наш погляд, необхідно використовувати корпоративне навчання персоналу, що посідає важливе місце у системі корпоративних персонал-технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 6. С. 194–198.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Вид-во «Кондор», 2009. 428 с.

3. Синиціна Ю.П., Шпортко Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6. Т. 2. С. 178–181.
5. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
6. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 4(15). С. 225–228.
7. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
8. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels: ADivision of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
9. Rudnicki W., Vagner I. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2014. № 2 (25). P. 175–184.

REFERENCES:

1. Huhul O.Ya. (2013) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiina ekonomika: vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal*, no. 6, pp. 194–198. (in Ukrainian)
2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2009) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Vyd-vo "Kondor", 428 p. (in Ukrainian)
3. Synytsina Yu.P., Shportko H.Yu. (2022) Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom: monohrafiia [Study of the elements of the modern personnel management system: monograph]. Dnipro: Polihraftsentr "Format", 116 p. (in Ukrainian)
4. Spivak V.V. (2013) Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv [Motivation as a means of effective management of enterprise personnel]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, tom 2, pp. 178–181. (in Ukrainian)
5. Tkachenko A.M., Morshchenok T.S. (2008). Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom: monohrafiia [Strategic directions for improving personnel management: monograph]. Zaporizhzhia, 234 p. (in Ukrainian)
6. Kharytonenko S.V., Reshetnyk N.I. (2018) Obiektivna zumovlenist suchasnykh zmin u systemi upravlinnia personalom [Objective determination of modern changes in the personnel management system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4(15), pp. 225–228. (in Ukrainian)
7. Shliaha O.V., Bilous A.S. Pidkhody do otsinky personalu na pidpriemstvakh [Approaches to personnel evaluation at enterprises]. Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (in Ukrainian)
8. Richard H. (2013) Euro Managers & Martians. Brussels: ADivision of Europublic SA/NV, 264 p.
9. Rudnicki W., Vagner I. (2014) Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, no. 2 (25), pp. 175–184.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-8>

UDC 338.1

Sorokina Alona*Assistant of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business**Kherson State University*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-5116>E-mail: asorokina@ksu.ks.ua

COMPETITIVENESS OF DOMESTIC CONFECTIONERY ENTERPRISES ON THE EUROPEAN MARKET

This article is devoted to the study of the competitiveness of baked confectionery companies on the European market. The relevance of the research lies in the fact that today most enterprises are thinking about expanding their production not only in the region, but beyond. Businesses are constantly in search of new markets, providing a single way to increase their income, expand production, and also direct them to government development. This will help them improve their competitiveness and take leading positions in the commodity and light markets. However, in the business of doing business outside the borders of the country, success is not always expected, they will recognize the restrictions and may be able to claim their activities beyond the borders of the country, and one of the reasons is the impossibility of business. actively evaluate their competitive position, since they did not conduct a comprehensive analysis of the establishment new markets and have not adopted the right strategy for business development. That is why there was a need for investigators, so that they could minimize the threat of unpleasant situations. The article analyzed the growth of the confectionery plant market in Europe, and based on this, it reinforced the importance of confectionery producers expanding their production activity across the region. For the investigation, we recruited the Roshen enterprise, which is one of the leaders in the ham confectionery industry, on the basis of which we analyzed the strengths and weaknesses of Ukrainian commodity manufacturers. The article uses the matrix approach of GE McKinsey, on the basis of which it was possible to create a comprehensive assessment of the competitiveness of bakery confectionery enterprises by comparing their strengths and capabilities. on the European market. Based on the research, optimal strategies for developing their activities were selected for both great enterprises and those that have not yet reached the level of "leaders" of the Ukrainian confectionery industry. The results of the research can be used as the basis for a future scientific analysis of the competitiveness of baked goods enterprises, when developing strategies for the development of confectionery goods manufacturers and when they select new markets.

Keywords: confectionery loaf, European confectionery market, competitiveness, light markets, export activity.

Сорокіна А.М. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

Дана стаття присвячується дослідженню конкурентоспроможності вітчизняних кондитерських підприємств на європейському ринку. Актуальність дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній більшість підприємств замислюються про розширення свого виробництва не тільки в країні, а й за її межами. Підприємства постійно в пошуках нових ринків збуту, оскільки це єдиний вихід збільшити свої доходи, розширити виробництво, а також спрямувати їх на розвиток справи. Це має допомогти їм підвищити конкурентоспроможність та зайняти лідируючі позиції на вітчизняному та світовому ринках. Але, на деякі підприємства за межами держави, не завжди чекає успіх, вони зазнають збитків і навіть можуть припинити свою діяльність за межами країни, і однією з причин є неможливість підприємства об'єктивно оцінити свій конкурентоспроможний рівень, тому що вони не провели комплексного аналізу становища нових ринків і не обрали вірної стратегії розвитку підприємства. Тому й виникла потреба у дослідженні, яке змогло б мінімізувати загрозу несприятливих ситуацій. У статті було проаналізовано привабливість ринку кондитерських виробів у Європі, і на основі цього виокремлено доцільність розширення вітчизняними виробниками своєї діяльності виробництва у межах цього регіону. Для дослідження ми обрали підприємство «Roshen», оскільки це є один з лідерів вітчизняної кондитерської галузі, на основі якого ми проаналізували, які сильні та слабкі сторони мають українські товаровиробники. У статті застосовано матричний підхід GE McKinsey, на основі якого вдалося здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності вітчизняних кондитерських підприємств шляхом співвідношення їх сильних сторін та можливостей, які є на європейському ринку. На основі проведеного дослідження було обрано оптимальні стратегії розвитку своєї діяльності як великим підприємствам, так і тим, які ще не досягнули рівня «лідерів» української кондитерської галузі. Результати дослідження можуть використовуватися як основа майбутнього наукового аналізу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, при розробці стратегій розвитку виробниками кондитерських товарів та при виборі ними нових ринків збуту.

Ключові слова: кондитерська галузь, європейський кондитерський ринок, конкурентоспроможність, світові ринки, експортна діяльність.

Problem statement. What is important is that most markets are clearly characterized by intense competition between their partic-

ipants, and therefore the understanding of the competitiveness of enterprises is not the most important factor in the assessment of

their activities. It is difficult for many enterprises to withstand the onslaught of competition on the ham market, but when it comes to entering light markets, it becomes even more difficult. Nowadays, in the current era of globalization, the expansion of their activities is as relevant as ever, and it is important for the large number of enterprises of various industries to view the prospects for exporting their products and creation of representatives from other powers.

Confectionery loaf is also not to blame: entering foreign markets will allow Ukrainian producers to capture greater profits and strengthen their competitive positions both in the world and in Ukraine. One of the most attractive regions for expanding markets is Europe, which is due to its territorial proximity and the high level of income of potential partners. And this is entirely logical: how competitive are Ukrainian confectionery enterprises on the European market and what are the ways to improve their positions.

Analysis of remaining research and publications. Today there are a lot of publications devoted to the study of the competitiveness of enterprises. This topic was studied by the following Ukrainian scholars: N.V. Andreyuk, O.M. Goncharova, T.V. Grinko, T.M. Litvinenko, O.P. Mikityuk, L.O. Pashnyuk, O.V. Pimenova, G.M. Filyuk and etc. At the same time, the topic of the competitiveness of confectionery enterprises in the world markets remains largely unexplored, and therefore the analysis of the competitiveness of Ukrainian confectionery enterprises on the European market is relevant for today new economic science.

The purpose of this article is to analyze the competitiveness of Ukrainian confectionery enterprises on the European market and identify optimal strategies for their development.

Presentation of the main research material. In economic science, there are different approaches to understanding the essence of the competitiveness of an enterprise. Thus, B. Karlof closely connects them with the concepts of competitive position and competitive advantage, which means how the establishment of an enterprise maintains a stable competitive position, strengthens it and ensures the level of income, the largest type of middle branch [6, p. 58–61]. G.M. Filyuk emphasizes the competitiveness of an enterprise as its ability to maintain its position in the market and dynamically develop in the minds of fierce competition [4, p. 5]. From

T.V. Grinko, competitiveness is the synthesis of the strength and feasibility of successful sales of products on a competitive domestic and international market at the dawn of time after the achievement of competitive advantages [5, p. 51].

Based on the above, the competitiveness of enterprises comes first after all, as they are smart to understand their positions based on the realities of the current environment and find opportunities for development and expansion of their and activities for such minds.

Two types of officials influence the competitiveness of enterprises:

- endogenous (those that organize activities in the middle of the company);
- exogenous (external officials who cannot be controlled by the company) [4, p. 5].

At first glance, you might think that companies should concentrate more on endogenous officials and rely on those whose market conditions will be favorable. However, such an approach must be one-sided and make it unsafe, as well as prevent businesses from spilling. In order to become more successful, it is necessary to actively interact with the environment: be the first to identify new opportunities and diversify opportunities in order to recognize the possibility of lower costs during a crisis. Sometimes different activities of the same species react radically differently to the same conditions. Some of them may go bankrupt, while others may evolve and launch new projects. This difference is explained by their reactions to changes in the current environment, adaptability and openness to the new.

Therefore, for a correct analysis of the competitiveness of Ukrainian confectionery enterprises on the European market, it is necessary, first of all, to pay attention to the real state of speeches on the market – how friendly they are for new companies to enter, and other, analyze the current development of the enterprises themselves, their readiness for expansion and perfection.

Let us pay attention to the extent to which Ukrainian confectionery factories are visible to the world so that they can stand on a par with other leading companies and create real competition with them. One of the most well-known ratings of confectionery companies in the world is the rating from Candy Industry Magazine, which is based on an assessment of such factors as the company's net sales, the number of workers and the number of factories – Global Top 100 Candy Companies. In 2020 previously, 4 Ukrainian con-

fectionery companies were destroyed: "Roshen", "AVK", "Millennium" and "Konti". To achieve a good result: the best performance results in confectionery eyelids in only two European countries – Germany (13 enterprises) and Switzerland (6 enterprises) [1].

Explore different methods for assessing the competitiveness of enterprises. Thus and matrix methods, including: the growth-market-share matrix of the Boston Consulting Group, the GE McKinsey matrix, the Shell/DPM matrix, the PIMS method, index methods, integral methods, the method of competitive advantage, the theory of effective competition and graphic.

To analyze the competitiveness of Ukrainian confectionery enterprises in the entry European market, it is necessary to use the GE McKinsey matrix. The advantages are those that the research process takes into account both exogenous officials (indicators of market value) and endogenous ones (the strengths of the enterprise are assessed).

During the analysis process, factors are considered that influence the profitability of the market and the competitiveness of the business. Assessing the increase in the market, pay attention to the production line of the market and its development trends, growth and ease of entry into the market. Within the framework of this analysis, we take into account the current factors of market profitability:

- the largest size of the market;
- pace the growth of the market;
- historical profit rate;
- intensity of competition;
- help you to know the practitioners;
- change the entry code.

When analyzing a company's competitiveness, the emphasis should be on its current resources, development dynamics, strengths and weaknesses in the field of production and marketing, etc. Therefore, the assessment of Roshen's competitiveness will be based on the following indicators:

- part of the market;
- speed of growth;
- product quality;
- brand reputation;
- price creation;
- separate border;
- advertising effectiveness;
- intense straining.

Start with the analysis of the marketability of confectionery products in Europe. It will become great and become 35% of the light market. In 2018 he collected nearly

71 billion US dollars [8]. If we talk about potential companions, then the fragments of confectionery products lie before the grub products, and they are bought by everyone. Nowadays, European consumers give preference to sweet confectionery products and are ready to pay for such products, prompting companies to produce and supply premium-class goods.

There are four main types of products on the confectionery market:

- 1) chocolate confectionery products;
- 2) confectionery pulp (caramel and glaze);
- 3) frosty;
- 4) long-saving cakes [8].

The relationship between their market parts is uneven, with the highest income falling on the pastry and long-saving cakes (51-53% for a variety of products), on the other hand chocolate chips (22-23%), income from sales of pulpy confectionery beans and frozen products, it is approx. However, (12-13% for the skin category) [14]. "Roshen" specializes mainly in chocolate confectionery products, although the assortment also includes chocolate confectionery products and long-term preserved products.

Given the growth rate of the European market of confectionery beans, the smell is not high: according to various estimates, the CAGR is close to 3.1-3.5% [8].

While globalization, which still dominates almost all corners of the economy, is associated with the expansion of the confectionery market, competition is steadily increasing, and the number of manufacturers is constantly increasing. European enterprises, and through an increase in import obligations [18]. And it becomes more difficult to maintain competitiveness in this market.

In order to effectively develop the confectionery business on the foreign market, we need a variety of different food processors. First of all, these are people who are directly involved in the production process – confectioners, technologists, etc. In other words, it is also necessary for economists, logistics, and marketers to look for new markets, increase the profitability of manufactured products, and determine optimal prices in the markets of other countries. Many of these professions require greater awareness and a high level of competence. The necessary qualification is not unique, even though the confectionery industry has been around for a long time, and there are enough people who have the necessary skills. It is also necessary to ensure that the development of confectionery prod-

ucts will require expensive acquisition and with entry into new markets there may be a need to expand the assortment to meet the needs of new partners, which will lead to intense strain.

Another equally important factor when assessing the possibility of entering a foreign market is the presence of a cross-code for such entry. What kind of language do you have about the import of the mit? In 2016 The economical part has gained rank in favor of the association between Ukraine and the EU, due to which there has been a gradual change in the flow of imports, and the country's rate on today's most important foreign products – 0% [16]. This, incredibly, significantly eased trade and export of confectionery products for the rest of the day. It is necessary to understand that the change in imports was reciprocal, and the import of confectionery products to Ukraine is also growing from the EU, but at a much faster pace. To the butt, as of 2017. Imports of cocoa products from exceeded exports by 1.44 times, then in 2019. – already 3.1 times [12; 13].

Thus, the signing of such agreement led, on the one hand, to the opening of the European market for Ukrainian confectionery goods manufacturers, and on the other hand, to increased competition on the ham market.

Thus, the profitability of the European market is average, which is good enough; the remaining markets from the high level of profitability at the moment are very small, as a rule, they are worried about new technologies, which will soon come among the user, who have not yet managed to acquire a large number. In addition, the often high level of addiction to the market is clearly a short-term phenomenon. The confectionery market remains traditional, its history is marked by hundreds of fates, however, it does not lose its relevance. That's why Ukrainian confectionery enterprises are desperate for something new.

However, no less important is how competitive Ukrainian companies are in Europe. It's definitely difficult to say here, some of the confectionery enterprises in Ukraine include such giants as "Roshen", "AVK", "Millennium" and "Konti", as well as other manufacturers, it is entirely natural that their possibility and entering foreign markets and absolutely let's break it up.

Looking at the most promising and most successful confectionery enterprises in Ukraine, the company "Roshen", let us take

a closer look at how competitive their products are on the European market, and on let us present information about the potential of branch to become infected.

In addition to the Ukrainian production efforts, the authorities of the company "Roshen" also have the confectionery factory "Bonbonetti" (specializing in chocolate production) and the Klaipeda confectionery factory in Lithuania (specializing – caramel). There is also an expansion of the divisional range: Roshen stores are located in most European countries [15]. And although Roshen products are new for European traders, the opportunity to sell goods under the brands of already known Ugric and Lithuanian factories provides a number of bonuses.

In addition, "Roshen" is actively increasing the pace of development outside Ukraine. The current growth rate of the company's export obligations reaches 30% [3].

On the Ukrainian market, "Roshen" has a reputation as one of the most prestigious confectionery factories. At the same time, as we talk about the European market, the opportunities will be significantly greater. In addition, people often perceive the bitterness of a product subjectively, based on stereotypes rather than real indicators of the components included in the product. By the way, the words "Swiss chocolate" are generally associated with as although in reality this is not entirely true. It is difficult for Roshen to become a market leader based on these criteria.

The brand's reputation is also not stable. Malt and confectionery sprouts are those that people associate with sacredness and joy; they are often bought for children. Thus European chocolate manufacturers, who have been working on the market for a long time, often promote the theme of traditional saints and family values when advertising chocolate. In addition, when buying malt for their children, fathers wisely drink brandies from time to time – the same ones they themselves or in childhood. "Roshen" doesn't have such a competitive advantage, so its reputation needs to be promoted.

The company's advertising policy in the emerging European market is also not very active: the company doesn't make videos aimed at local people, nor does it actively advertise on social media.

If you look at the difference between the prices of a high-cost price, then in some cases it's 200%, while in a penny case it's up to 1 €, and in other cases it's a eurocent. Such

a difference in price is unlikely to be significant for a European consumer. That's the bottom line: it's definitely not a good idea to place a bet exclusively on the price, and in the future there may be a dealer who sells a more profitable option.

Thus, the level of competitiveness of the Roshen enterprise, as well as its added value to the European confectionery market, is average. Based on this, we can recommend a strategy for profitability or income management. In such a situation, it is recommended to concentrate investments in segments where profitability is high and risks are relatively low. Also, a lot of respect should be given to the protection of already donated funds.

However, it is necessary to understand that "Roshen" is a giant of the Ukrainian confectionery industry. Besides this, there are also a lot of other, smaller enterprises that also want to expand markets in the European region. Their competitiveness will likely be low, so it is advisable for them to adopt a strategy of limited expansion or "harvest". Then look for ways to export with a low share of risk, and also concentrate on rationalizing the production processes and minimizing input costs. In order to gain respect for those products that are at the top of popularity, we must distinguish them from the real possibilities of production.

Today, the confectionery industry is buzzing with the following trends:

1. Dark chocolate: this is due to the fact that, in addition to the richness of other malts, its consumption can bring benefits for health, for example, reduce stress and improve blood circulation.

2. Premium-class products: premium chocolate with a large quantity of cocoa, which lasts for a longer period of time, and lower segments of the industry.

3. Chocolate with exotic flavors or additives: for example, citrus, spices or salt.

4. Small portions: people are starting to focus on their health and thus control the amount of calories they consume [2].

5. Social relevance of retailers: more and more people are increasingly becoming loyal to brands, and not to other products, and they want to make money from companies, but also direct part of the money they take to their company. all needs and I will help those who require it. There are a lot of confectionery companies that publish short stories from social backgrounds, which show their wealth.

Thus, Ukrainian confectionery manufacturers are working hard to become good com-

petitors in the European market. Moreover, in order to achieve success, it is necessary to clearly plan your activities and rationally plan before spending and investing. It is also important to note that products that are sold on the Ukrainian market will not always be popular in European countries and, as a result, must be prepared for the new market.

Conclusions. Based on the research carried out, it can be confirmed that the European market is one of the largest confectionery markets in the world, which has an average level of popularity, and that of Ukrainian confectionery companies. Companies should definitely consider the possibility of expanding the borders of their activities. Now it is important to know that the goods that may be drinking in Ukraine will not always be in trouble in Europe, and they will need to be ready to accommodate the needs of local residents.

In general, Ukrainian confectionery enterprises are competitive on the European market. However, the capabilities of large companies, namely: "Roshen", "AVK", "Millennium", "Konti", are significantly different from those of smaller enterprises, and therefore they should use different development strategies. It is advisable for large enterprises to apply a strategy of selectivity or income management (concentrate investments in segments where the profitability is high and the risks are relatively low and pay attention to the protection of the gains already made). For smaller enterprises, the strategy of limited expansion or "harvest" will be optimal, which involves concentration on the rationalization of production processes and cost minimization, as well as the search for low-risk export methods.

REFERENCES:

1. Candy Industry Magazine (2020) Candy Industry's Global Top 100 Candy Companies Lists. Available at: <https://www.candyindustry.com/GlobalTopCandyCompanies> (accessed 14 March 2024).
2. ECRM (2016) Industry Trends: European Confectionery. Available at: <https://ecrm.marketgate.com/blog/2016/12/IndustryTrendsEuropeanConfectionery> (accessed 16 March 2024).
3. Ekonomichna pravda (2018) Roshen export grows by 30% per year. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/07/9/638522/> (accessed 16 March 2024).
4. Fyliuk H.M. (2013) Problems and Way of Increase of Ukrainian Companies'Competitiveness under Globalization. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no. 10, pp. 5–8.
5. Hryenko, T.V. (2004) Factors of enterprise competitiveness. *Derzhava ta rehiony*, no. 2, pp. 50–53.
6. Karloff, B. (1989) Business Strategy (a Guide to Concepts and Models), Palgrave Macmillan, London, UK.

7. Macrotrends (2020) Hershey Operating Margin 2006–2020. Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HSY/hershey/operatingmargin> (accessed 15 March 2024).
8. Market Date Forecast (2019) Europe Candy Market By Type (Chocolate Candy, Non Chocolate Candy). By Distribution Channel (Supermarkets, Convenience Stores, Grocery Stores, Online And Others) And By Region – Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, And Forecasts (2018–2023). Available at: <https://www.marketdataforecast.com/marketreports/europecandymarket> (accessed 14 March 2024).
9. Moxon, P. (2013) "Product Strategy Tools – GE / McKinsey Portfolio Matrix". Strategic Product Management. Available at: <http://pmoxon.blogspot.com/2011/09/productstrategytoolsgemckinsey.html> (accessed 26 March 2024).
10. Online-shop Supermarkt24h (2020) Available at: <https://supermarkt24h.de> (accessed 16 March 2024).
11. Online-shop Waldfurter (2020). Available at: <https://www.waldfurter.de> (accessed 16 March 2024).
12. State Statistics Service of Ukraine (2019) Commodity structure of foreign trade with EU countries in 2018. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_18_u.htm (accessed 16 March 2024).
13. State Statistics Service of Ukraine (2020) Commodity structure of foreign trade with EU countries in 2019. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_19_u.htm (accessed 16 March 2024).
14. Statista (2020) Confectionery (Europe). Available at: <https://www.statista.com/outlook/40100200/102/confectionery/europe?currency=eur> (accessed 15 March 2024).
15. The official site of "Roshen" (2020) Factories and plants. Available at: https://www.roshen.com/proroshen/fabryky_i_zavody (accessed 17 March 2024).
16. The official site of Nestle (2019) Nestle Annual Report 2018. Available at: [https://www.nestle.com/sites/default/files/2020\\$03/2019_annual_review_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/2020$03/2019_annual_review_en.pdf) (accessed 15 March 2024).
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014) The Law of Ukraine "On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167818#n2> (accessed 16 March 2024).
18. Zimmer D. (2014) Competitiveness in the Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries in Europe. CAO-BISCO. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3395/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (accessed 15 March 2024).

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2024.
The article was received 01 March 2024.*

СЕКЦІЯ 3 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-9>

УДК 330.45:519.86

Васильєв О.Б.

*кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри оптимального керування та економічної кібернетики
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-4883>
E-mail: av5111955@gmail.com*

Васильєва Н.С.

*кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри вищої математики
Одеської державної академії будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0211-7141>
E-mail: vns02011962@gmail.com*

Тупко Н.П.

*кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри прикладної математики
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0625-3271>
E-mail: natupko@ukr.net*

КРИТЕРІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРИЙНЯТНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Стаття присвячена розробці нових підходів та методів кількісної оцінки фінансових результатів інвестиційних проєктів в умовах невизначеності. Автори пропонують при перевірці передбачуваних результатів інвестиційного проєкту за допомогою основних дисконтованих показників фінансової ефективності замість традиційного аналізу проєкту на беззбитковість перевіряти його фінансову прийнятність, тобто відповідність прибутковості проєкту хоча б мінімальним запитам інвестора. Для цього, значення дисконтованих показників фінансової ефективності інвестиційного проєкту NPV (Net Present Value) та PI (Profitability Index) потрібно порівнювати не з беззбитковими значеннями, а з нижньою межею прийнятної для інвестора доходності. Замість двох інших основних показників фінансової ефективності проєкту – IRR (Internal Rate of Return) та DPP (Discounted Payback Period) – автори пропонують використовувати нові більш загальні показники фінансової прийнятності проєкту – IRAR (Internal Rate of Acceptable Return) та DPAR (Discounted Period of Acceptable Return). Для беззбиткового рівня прибутковості проєкту значення нових та традиційних показників збігаються, тобто: $IRAR = IRR$, $DPAR = DPP$. Оскільки критерії фінансової прийнятності проєкту формулюються для ситуації невизначеності, то розглядаються математичні сподівання значень відповідних показників. Застосування запропонованих критеріїв фінансової прийнятності до проєкту проілюстровано на конкретному прикладі. Як приклад розглянуто інвестиційний проєкт з рентним потоком платежів та трьома сценаріями можливого розвитку. Для цього проєкту було проведено аналіз його фінансової прийнятності при завданні різних рівнів проєктної доходності. У ситуації часткової невизначеності рішення щодо реалізації того чи іншого інвестиційного проєкту приймаються з урахуванням двох факторів: прибутковості проєкту та його ризику. Тому крім показників фінансової прийнятності проєкту у статті було розглянуто також показники ризику неприйнятно низької прибутковості проєкту. Для досліджуваного прикладу було отримано значення цих показників ризику за допомогою методу сценаріїв та методу Монте-Карло.

Ключові слова: критерії фінансової ефективності проєкту, рівні прибутковості інвестиційного проєкту, аналіз фінансової прийнятності проєкту, ризик неприйнятно проєктної доходності, методи сценаріїв і Монте-Карло.

Vasiliev Alexander, Vasilieva Nataliia, Tupko Natalia. CRITERIA FOR FINANCIAL ACCEPTABILITY OF AN INVESTMENT PROJECT

The article is devoted to the development of new approaches and methods for quantitative assessment of the financial results of investment projects under conditions of uncertainty. The authors suggest that when checking the expected results of an investment project using the main discounted indicators of financial efficiency, instead of the traditional break-even analysis of the project, check its financial acceptability, that is, compliance of the project's prof-

itability to the minimum of investor requirements. For this, the values of discounted indicators of financial efficiency of the investment project NPV (Net Present Value) and PI (Profitability Index) should be compared not with break-even values, but with the lower limit of profitability acceptable to the investor. Instead of two other main indicators of the financial efficiency of the project – IRR (Internal Rate of Return) and DPP (Discounted Payback Period) – the authors propose to use new, more general indicators of financial project's acceptability – IRAR (Internal Rate of Acceptable Return) and DPAR (Discounted Period of Acceptable Return). For the break-even level of project's profitability, the values of the new and traditional indicators are the same, that is: $IRAR = IRR$, $DPAR = DPP$. Since the criteria for financial project's acceptability are formulated for a situation of uncertainty, then the mathematical expectations of the values of the corresponding indicators are considered. The application of the proposed criteria for the financial acceptability of the project is illustrated with a specific example. As an example, an investment project with a rental flow of payments and three scenarios of possible development is considered. For this project, an analysis of its financial acceptability when setting different levels of project's profitability. In a situation of partial uncertainty, decisions on the implementation of a any investment project are made taking into account two factors: the profitability of the project and its risk. Therefore, in addition to indicators of the financial acceptability of the project, the article also considered indicators of the risk of unacceptably low profitability of the project. For the example under consideration, the values of these risk indicators were obtained using the scenario method and the Monte Carlo method.

Keywords: criteria of financial efficiency of the project, levels of profitability of the investment project, analysis of financial acceptability of the project, risk of unacceptable project profitability, methods of scenarios and Monte Carlo.

Постановка проблеми. У сучасному складному, нестабільному світі є велика кількість явних і прихованих чинників, що впливають на хід економічних процесів. Простежити взаємодію цих чинників часто неможливо. Тому доводиться приймати економічні рішення за умови неповної інформації, тобто в ситуації невизначеності (повної чи часткової). У зв'язку з цим наукова проблематика, пов'язана із застосуванням теорії прийняття рішень в умовах невизначеності в економіці, є актуальною. В рамках цієї проблематики становлять інтерес дослідження, спрямовані на розроблення нових підходів та методів кількісної оцінки фінансових результатів інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кількісному аналізу результатів інвестиційних проектів та проектних ризиків присвячені роботи багатьох дослідників. У роботі [1] детально проаналізовано переваги та недоліки основних методів оцінки проектних ризиків, але не вказано способи усунення цих недоліків. У дослідженні [2] показано, як принципи фінансового прогнозування проекту та управління ризиками можна використовувати для поліпшення прогнозів NPV та посилення стійкості проекту до ризиків. У [3] розглянуто основні критерії фінансової ефективності проекту та методи оцінки проектних ризиків. У статті [4] детально розглянуто метод коригування ставки дисконтування з урахуванням ризику. Запропоновано спосіб виправлення головного недоліку методу – збільшення ризику проекту на момент його завершення. У статті [5] за допомогою аналізу чутливості досліджується поведінка точки беззбитковості інвестиційного проекту залежно від ставки дисконтування. У роботі

[6] досліджується механізм обліку проектного ризику за допомогою нового показника ефективності AIRR (Average Internal Rate of Return). Метою є узгодження переваг за показниками NPV та AIRR. У [7] розглянуто застосування методу сценаріїв при оцінці результатів проекту. У роботі [8] проектні ризики оцінюються опосередковано, за допомогою аналізу фінансової стійкості проекту, явні формули розрахунку значень ризиків відсутні. У [9] запропоновано комплексний підхід до оцінки ризику неприйнятно низької прибутковості інвестиційного проекту та явні формули для розрахунку значень даного ризику.

Метою статті є узагальнення критеріїв фінансової ефективності інвестиційного проекту, формулювання критеріїв фінансової прийнятності інвестиційного проекту для ситуації часткової невизначеності, а також показників ризику неприйнятної доходності проекту.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Нехай значення платежів III $\{CF_t^k\}_{t=1}^{n_k}$ за k -им сценарієм його розвитку відомі з ймовірністю меншої одиниці. Позначимо цю можливість:

$$0 < p_k < 1, \quad k = \overline{1, m}; \quad \sum_{k=1}^m p_k = 1, \quad (1)$$

де m – кількість можливих сценаріїв розвитку III.

Тоді формула розрахунку значення показника NPV (Net Present Value – чиста сучасна вартість) для сценарію k розвитку III має вигляд [8]:

$$NPV_k = -I_0^k + \sum_{t=1}^{n_k} \frac{CF_t^k}{(1+i_k)^t}, \quad k = \overline{1, m}, \quad (2)$$

де CF_t^k – елемент потоку платежів III у періоді t сценарію k проекту; I_0^k – почат-

кові інвестиції у проєкт для сценарію k ; i_k – ставка дисконтування для сценарію k ; n_k – кількість періодів ІІ; m – кількість можливих сценаріїв ІІ.

Інший відомий показник фінансової ефективності ІІ – PI (Profitability Index – індекс прибутковості) для k -го сценарію розвитку ІІ визначається так [8]:

$$PI_k = \left(\sum_{t=1}^{n_k} \frac{CF_t^k}{(1+i_k)^t} \right) / I_0^k, \quad k = \overline{1, m}. \quad (3)$$

Якщо значення NPV_k вже розраховано, то тоді значення PI_k можна знайти за формулою:

$$PI_k = 1 + NPV_k / I_0, \quad k = \overline{1, m}. \quad (4)$$

Якщо, навпаки, відомі значення PI_k , то NPV_k знаходимо за формулою:

$$NPV_k = (PI_k - 1) \cdot I_0, \quad k = \overline{1, m}. \quad (5)$$

Далі, третій показник IRR_k (Internal Rate of Return – внутрішня норма прибутковості) для k -го сценарію розвитку ІІ визначається [8] як корінь рівняння:

$$-I_0^k + \sum_{t=1}^{n_k} \frac{CF_t^k}{(1+i_k)^t} = 0, \quad k = \overline{1, m}, \quad (6)$$

відносно змінної i_k (тобто, ставки дисконтування).

Нарешті, останній з основних показників фінансової ефективності ІІ – DPP (Discounted Payback Period – дисконтований період окупності) для k -го сценарію розвитку ІІ визначається так [8]:

$$DPP_k \approx (m_k - 1) + \frac{I_0^k - \sum_{t=1}^{m_k-1} CF_t^k / (1+i_k)^t}{CF_{m_k}^k / (1+i_k)^{m_k}}, \quad k = \overline{1, m}, \quad (7)$$

де m_k – номер періоду проєкту для його k -го сценарію, у якому вперше повертаються початкові інвестиції у проєкт. У разі рентного потоку платежів ІІ, коли $CF_t^k = R^k > 0, t = \overline{1, n_k}$, можна використовувати більш точну формулу до розрахунків [8]:

$$DPP_k = -\ln \left(1 - i_k \frac{I_0^k}{R^k} \right) / \ln(1+i_k), \quad k = \overline{1, m}. \quad (8)$$

Отже, критерії абсолютного аналізу фінансової ефективності окремого ІІ у ситуації часткової невизначеності мають такий традиційний вигляд [3]:

1) якщо $M(NPV) > 0$, то ІІ рекомендується до реалізації за показником NPV (інакше – ні);

2) якщо $M(PI) > 1$, то ІІ рекомендується до реалізації за показником PI (інакше – ні);

3) якщо $M(IRR) > M(CC)$, то ІІ рекомендується до реалізації за показником IRR (інакше – ні);

4) якщо $M(DPP) < M(n)$, то ІІ рекомендується до реалізації за показником DPP (інакше – ні),

де $M(X) = \sum_{k=1}^m X_k \cdot p_k$ – математичне сподівання випадкової величини X ;

CC – вартість капіталу (Cost of Capital) ІІ, яка дорівнює ставці дисконтування грошових потоків проєкту.

При порівнянні кількох ІІ перевага віддається тому проєкту, у якого значення показників 1) – 3) більше, а показника 4) – менше (за умов, що ці ІІ успішно пройшли стадію абсолютного аналізу).

Сформульовані критерії 1) – 4) порівнюють прибутковість досліджуваного ІІ з беззбитковим (нульовим) рівнем. Але, навряд чи якогось інвестора зацікавить нульовий рівень прибутковості. Тому узагальнемо критерії – розглянемо такі рівні прибутковості ІІ.

(i) Рівень інвестиційної прийнятності проєкту за його k -м сценарієм:

$$NPV_k \geq NPV_* > 0 \text{ (або } PI_k \geq PI_* > 1), \quad k = \overline{1, m}, \quad (9)$$

де значення NPV_k показника NPV для його k -го сценарію розраховуємо за формулою (2), а $NPV_*(PI_*)$ – нижня межа прийнятних для інвестора значень абсолютної (відносної) прибутковості ІІ.

(ii) Фактичний рівень прибутковості проєкту, який визначається заданим

за умовою сценарію потоком його платежів $\{CF_t^k\}_{t=1}^{n_k}$:

$$NPV = NPV_k, \quad k = \overline{1, m}, \quad (10)$$

де значення NPV_k знаходимо за формулою (2). Узагальнемо показник (6) для рівня інвестиційної прийнятності проєкту (9). Введемо [8] показник $IRAR_k$ (Internal Rate of Acceptable Return – внутрішня норма прийнятної прибутковості) для k -го сценарію розвитку ІІ як корінь рівняння:

$$-I_0^k + \sum_{t=1}^{n_k} \frac{CF_t^k}{(1+i_k)^t} = NPV_*, \quad k = \overline{1, m}, \quad (11)$$

відносно змінної i_k (ставки дисконтування). $IRAR$ – це верхня, більш точна, ніж IRR , межа ставок дисконтування (вартості капіталу проєкту), що гарантують прийнятну для інвестора прибутковість ІІ. Показник $IRAR$ залежить не тільки від очікуваного потоку платежів ІІ, але й від величини NPV_* . Чим більше значення NPV_* , тим менше значення $IRAR$.

Тепер узагальнемо показник (7), замість нього введемо [9] показник $DPAR_k$ (Discounted Period of Acceptable Return – дисконтований період прийнятної прибутковості) для k -го сценарію розвитку ІІ:

$$DPAR_k \approx (m_k - 1) + \frac{NPV_* + I_0^k - \sum_{t=1}^{m_k-1} CF_t^k / (1+i_k)^t}{CF_{m_k}^k / (1+i_k)^{m_k}},$$

$$k = \overline{1, m}, \quad (12)$$

де m_k – номер періоду проекту для його k -го сценарію, у якому вперше його абсолютна прибутковість досягає прийняттого значення NPV_* , заданого в (9). У разі рентного потоку платежів ІІІ, коли $CF_t^k = R^k > 0, t = \overline{1, n_k}$, можна використовувати більш точну формулу [9]:

$$DPAR_k = -\ln \left(1 - i_k \frac{NPV_* + I_0^k}{R^k} \right) / \ln(1 + i_k), k = \overline{1, m}. \quad (13)$$

За допомогою введених узагальнених показників фінансової ефективності ІІІ сформулюємо критерії фінансової прийнятності проекту у ситуації часткової невизначеності:

1) якщо $M(NPV) \geq NPV_*$, то ІІІ вважається прийнятним за показником NPV (інакше – ні);

2) якщо $M(PI) \geq PI_*$, то ІІІ вважається прийнятним за показником PI (інакше – ні);

3) якщо $M(IRAR) \geq M(CC)$, то ІІІ вважається прийнятним за показником $IRAR$ (інакше – ні);

4) якщо $M(DPAR) \leq M(n)$, то ІІІ вважається прийнятним за показником $DPAR$ (інакше – ні);

При $NPV_* = 0$ (або $PI_* = 1$) $IRAR_k = IRR_k, DPAR_k = DPP_k$. Отже, якщо беззбитковий рівень прибутковості ІІІ вважати прийнятним, то критерії 1)*- 4)* фінансової прийнятності проекту у ситуації част-

кової невизначеності приймають традиційний вигляд 1) – 4).

Розглянемо застосування критеріїв 1)*- 4)* фінансової прийнятності ІІІ на прикладі конкретного проекту. Нехай ІІІ за k -им сценарієм свого розвитку має рентний потік платежів наступної структури:

$$CF_t^k = (Q_k (c_k - v_k) - FC_k - dep_k)(1 - \tau_k) + dep_k,$$

$$k = \overline{1, m}, t = \overline{1, n_k}, \quad (14)$$

де параметри потоку платежів для k -го сценарія проекту мають наступний зміст:

Q_k – обсяг виробництва (продажу) односторонньої продукції за 1 період ІІІ;

c_k – ціна за одиницю продукції;

v_k – питомі змінні витрати виробництва;

FC_k – сумарні постійні витрати виробництва за 1 період ІІІ;

dep_k – амортизаційні відрахування за 1 період ІІІ;

τ_k – податок на прибуток;

n_k – кількість періодів ІІІ;

t – номер поточного періоду ІІІ.

Нехай ІІІ має такі три сценарії свого розвитку (див. табл. 1).

Якщо вважати прийнятним значення відносної прибутковості цього ІІІ на рівні $PI_* = 1.25$, або (що є еквівалентним) значення абсолютної прибутковості ІІІ $NPV_* = 11375 = 45500 * (1.25 - 1)$, то за формулами (2), (4), (11), (12) методом сценаріїв отримуємо такі результати (див. табл. 2).

Якщо збільшити прийнятне значення відносної прибутковості цього ІІІ до рівня $PI_* = 1.5$ (або значення абсолютної прибутковості ІІІ до рівня $NPV_* = 22750 = 45500 * (1.5 - 1)$),

Таблиця 1

Вхідні дані трьох сценаріїв проекту виробництва продукції

Параметри потоку платежів проекту	Сценарій		
	Песимістичний k=1	Найбільш ймовірний k=2	Оптимістичний k=3
Ймовірність сценарію p_k	0.25	0.5	0.25
Обсяг випуску (одиниць) Q_k	1185	1225	1245
Ціна за одиницю (у.о.) c_k	48	50	52
Змінні витрати (у.о.) v_k	31	30	29
Постійні витрати (у.о.) FC_k	550	500	450
Амортизація (у.о.) dep_k	100	100	100
Податок на прибуток (%) τ_k	22%	22%	22%
Норма дисконту (або вартість капіталу проекту) (%) i_k	22%	21%	20%
Термін проекту (у роках) n_k	5	6	7
Початкові інвестиції (у.о.) I_0^k	45500	45500	45500

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Сподівані значення показників ефективності ІІІ при $PI_* = 1.25(NPV_* = 11375)$

Сценарні значення показників ефективності ІІІ				Сподіване значення показника ефективності
Y	Y_1	Y_2	Y_3	$M(Y)$
NPV	275	16827	33823	16938
	ІІІ вважається прийнятним за показником NPV, так як $M(NPV) > NPV_*$			
PI	1.006	1.37	1.743	1.372
	ІІІ вважається прийнятним за показником PI, так як $M(PI) > PI_*$			
IRAR	0.108	0.238	0.336	0.23
	ІІІ вважається прийнятним за показником IRAR, так як $M(IRAR) > M(CC) = 0.21$			
DPAР	7.5	5.1	4.0	5.4
	ІІІ вважається прийнятним за показником DPAР, так як $M(DPAР) < M(n) = 6.0$			

Джерело: розраховано авторами

то проект перестає бути прийнятним (див. табл. 3).

Сформульовані критерії 1)*- 4)* фінансової прийнятності проекту враховують тільки прибутковість ІІІ і не враховують ризик того, що ця прибутковість може не досягти прийнятного для інвестора значення NPV_* (чи PI_*). Але, у ситуації невизначеності рішення з приводу реалізації того чи іншого ІІІ приймаються з урахуванням двох факторів: прибутковості проекту і його ризику. Цей ризик, який назвемо ризиком неприйнятно низької прибутковості проекту, можна оцінити за допомогою наступних показників [9].

Спочатку визначимо сподіване значення EV (Expected Value) показника NPV за всіма сценаріями ІІІ:

$$EV(NPV) = M(NPV) = \sum_{k=1}^m NPV_k \cdot p_k, \quad (15)$$

де значення NPV_k показника NPV для його k -го сценарію знаходимо за формулою (2); $0 < p_k < 1$ – ймовірність реалізації k -го сценарію ІІІ; $k = 1, m$; m – кількість всіх сценаріїв ІІІ. Чим більше значення (15), тим більша середня абсолютна прибутковість ІІІ. Якщо $EV(NPV) < 0$, то ІІІ – збитковий «в середньому» і має бути відкинутий. Якщо $EV(NPV) > 0$, тоді аналіз ризику неприйнятно низької прибутковості ІІІ можна продовжити за допомогою наступних показників.

Визначимо сподівану величину EU (Expected Unacceptability's) неприйнятних значень показника NPV за всіма сценаріями ІІІ так:

$$EU(NPV) = \sum_{j=1}^l |NPV_j^-| \cdot p_j, \quad (16)$$

де $0 < p_j < 1$; $NPV_j^- < NPV_*$, $j = \overline{1, l}$; l – кількість неприйнятних значень показника

Таблиця 3

Сподівані значення показників ефективності ІІІ при $PI_* = 1.5(NPV_* = 22750)$

Сценарні значення показників ефективності ІІІ				Сподіване значення показника ефективності
Y	Y_1	Y_2	Y_3	$M(Y)$
NPV	275	16827	33823	16938
	ІІІ вважається неприйнятним за показником NPV, так як $M(NPV) < NPV_*$			
PI	1.006	1.37	1.743	1.372
	ІІІ вважається неприйнятним за показником PI, так як $M(PI) < PI_*$			
IRAR	0.039	0.164	0.258	0.156
	ІІІ вважається неприйнятним за показником IRAR, так як $M(IRAR) < M(CC) = 0.21$			
DPAР	12.2	7.1	5.3	7.9
	ІІІ вважається неприйнятним за показником DPAР, так як $M(DPAР) > M(n) = 6.0$			

Джерело: розраховано авторами

NPV ; $l \leq m$; NPV_* – задано у (9). Чим менше значення (16), тим меншим є ризик неприйнятно низької прибутковості ІІІ.

Далі визначимо варіацію неприйнятних значень VU (Variation of Unacceptability's) показника NPV за всіма сценаріями ІІІ:

$$VU(NPV) = \sum_{j=1}^l (EU(NPV) - NPV_j^-)^2 \cdot p_j. \quad (17)$$

Стандартне відхилення SDU (Standard Deviation of Unacceptability's) неприйнятних значень показника NPV за всіма сценаріями ІІІ визначимо так:

$$SDU(NPV) = \sqrt{VU(NPV)}. \quad (18)$$

Чим менше значення (17) та (18), тим менше ризик неприйнятно низької прибутковості ІІІ.

Ймовірність реалізації сценарію ІІІ з неприйнятно низькою прибутковістю для методу Монте-Карло дорівнює:

$$p(NPV_k < NPV_*) = l/m; \quad l \leq m; \quad k = \overline{1, m}, \quad (19)$$

а для методу сценаріїв вона дорівнює сумі ймовірностей сценаріїв, для яких прибутковість ІІІ нижча за прийнятне значення.

Нарешті, визначимо коефіцієнт EUR (Expected Unacceptability's Ratio) сподіваних неприйнятних значень показника NPV за всіма сценаріями ІІІ:

$$EUR(NPV) = \frac{EU(NPV)}{EU(NPV) + EA(NPV)}, \quad (20)$$

де $EA(NPV) = \sum_{j=1}^r NPV_j^+ \cdot p_j$ – сподівана величина прийнятних значень

EA (Expected Acceptability's) показника NPV за всіма сценаріями ІІІ,

$NPV_j^+ > NPV_*$; $j = \overline{1, r}$; $r = m - l$. Значення коефіцієнта (20) належить $[0; 1]$, ризик максимальний при $EA(NPV) = 0$ (відсутність прийнятних значень) та мінімальний при $EU(NPV) = 0$ (відсутність неприйнятних значень).

Для ІІІ, можливі сценарії розвитку якого задані у таблиці 1, за допомогою методу сценаріїв були отримані наступні значення показників (16) – (20) ризику неприйнятно низької прибутковості ІІІ (див. табл. 4).

Далі, знайдемо значення показників (16) – (20) ризику неприйнятно низької прибутковості ІІІ методом Монте-Карло при кількості імітаційних експериментів (псевдовипадкових сценаріїв, що генеруються програмою) $m = 5000$. Проектні параметри змінюються у межах наступних діапазонів:

Q_k (від 1185 до 1245), c_k (від 48 до 52), v_k (від 29 до 31), FC_k (від 450 до 550),

Таблиця 4

Значення показників ризику неприйнятно низької прибутковості ІІІ у методі сценаріїв (для $m=3$, $EV(NPV) = 16937$ у.о.)

PI_*	NPV_*	EU	VU	SDU	EA	EUR	l	$p(NPV_k < NPV_*)$
1.0	0	0	0	0	16937	0	0	0
1.1	4550	68	10604	103	16869	0.004	1	0.25
1.2	9100	68	10604	103	16869	0.004	1	0.25
1.3	13650	68	10604	103	16869	0.004	1	0.25
1.4	18200	8482	51657384	7187	8456	0.5007	2	0.75
1.8	36400	16937	140705297	11862	0	1	3	1.0

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 5

Значення показників ризику неприйнятно низької прибутковості ІІІ у методі Монте-Карло (для $m=5000$, $EV(NPV) = 15845$ у.о.)

PI_*	NPV_*	EU	VU	SDU	EA	EUR	l	$p(NPV_k < NPV_*) = l/m$
1.0	0	0	0	0	15845	0	0	0
1.1	4550	143	471097	686	15702	0.009	264	0.0528
1.2	9100	1051	7081706	2661	14794	0.066	906	0.1812
1.3	13650	3553	36181095	6015	12291	0.224	1996	0.3992
1.4	18200	7372	97358179	9867	8473	0.465	3196	0.6392
1.8	36400	15845	301660187	17368	0	1	5000	1

Джерело: розраховано авторами

n_k (від 5 до 7). Отримані результати представлено у таблиці 5.

Як бачимо з таблиць 4 і 5 інвестор, не схильний до ризику, скоріш за все вибере прийнятний рівень відносної прибутковості досліджуваного ІІ $PI_* = 1.2$ (або абсолютної прибутковості $NPV_* = 9100$ у. о.) при ймовірності неприйнятних значень $p(NPV_k < NPV_*) \approx 0.18$, а інвестор, схильний до ризику, вибере рівень прибутковості $PI_* = 1.3$ ($NPV_* = 13650$ у. о.) при ймовірності неприйнятних значень $p(NPV_k < NPV_*) \approx 0.40$. Рівень прибутковості $PI_* = 1.4$ ($NPV_* = 18200$ у. о.) при ймовірності неприйнятних значень $p(NPV_k < NPV_*) \approx 0.64$ виглядає занадто авантюричним.

Висновки.

1) Традиційні, відомі критерії фінансової ефективності інвестиційного проекту являються окремим випадком запропонованих у цій статті критеріїв фінансової прийнятності проекту, коли прийнятним вважається беззбитковий рівень проектної доходності.

2) Критерії фінансової прийнятності проекту, на погляд авторів, більше відповідають запитам інвесторів, оскільки беззбитковий рівень доходності навряд чи може їх задовольнити.

3) Ризик неприйнятно низької прибутковості ІІ, який досліджується у роботі, теж є більш загальним, ніж традиційний ризик збитковості.

4) Сформульовані у роботі показники фінансової прийнятності проекту і ризику його неприйнятної доходності виявилися досить зручними при застосуванні методів сценаріїв та Монте-Карло.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Keršytė A. Investment risk analysis: theoretical aspects. *Economics and Management*. 2012. Vol. 17. No. 3. P. 889–894. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.3.2099>
2. Hopkinson M. *Net Present Value and Risk Modelling for Projects*. New York : Routledge, 2017. 180 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315248172>
3. Gotze U., Northcott D., Schuster P. *Investment Appraisal: Methods and Models*. (2 ed.). Berlin Heidelberg : Springer-Verlag, 2015. 363 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45851-8>
4. Carmichael D.G. Adjustments within discount rates to cater for uncertainty – Guidelines. *The Engineering Economist*. 2017. Vol. 62. No. 4. P. 322–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/0013791X.2016.1245376>
5. Tarzia D.A. Properties of the Financial Break-Even Point in a Simple Investment Project as a Function of the Discount Rate. *Journal of Economic &*

- Financial Studies*. 2016. Vol. 4. No. 2. P. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.18533/jefs.v4i02.226>
6. Hazen G., Magni C.A. Average internal rate of return for risky projects. *The Engineering Economist*. 2021. Vol. 66. No. 2. P. 90–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/0013791X.2021.1894284>
7. Brzaković T., Brzaković A., Petrović J. Application of scenario analysis in the investment projects evaluation. *Ekonomika poljoprivrede*. 2016. Vol. 63. No. 2. P. 501–513. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1602501B>
8. Vasil'ev A., Vasil'eva N., Tupko N. Development of combined method for analysis of financial risks of investment project. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 4. No. 4. P. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.108527>
9. Vasiliev A., Vasilieva N., Tupko N. Development of a systems approach to assessment investment project risks: risks of unacceptably low project profitability. *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2022. Vol. 1. No. 4 (115). P. 77–86. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252997>

REFERENCES:

1. Keršytė A. (2012) Investment risk analysis: theoretical aspects. *Economics and Management*, vol. 17, no. 3, pp. 889–894. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.3.2099>
2. Hopkinson M. (2017) *Net Present Value and Risk Modelling for Projects*. New York: Routledge, 180 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315248172>
3. Gotze U., Northcott D., Schuster P. (2015) *Investment Appraisal: Methods and Models*. (2 ed.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 363 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45851-8>
4. Carmichael D.G. (2017) Adjustments within discount rates to cater for uncertainty – Guidelines. *The Engineering Economist*, vol. 62, no. 4, pp. 322–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/0013791X.2016.1245376>
5. Tarzia D.A. (2016) Properties of the Financial Break-Even Point in a Simple Investment Project as a Function of the Discount Rate. *Journal of Economic & Financial Studies*, vol. 4, no. 2, pp. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.18533/jefs.v4i02.226>
6. Hazen G., Magni C.A. (2021) Average internal rate of return for risky projects. *The Engineering Economist*, vol. 66, no. 2, pp. 90–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/0013791X.2021.1894284>
7. Brzaković T., Brzaković A., Petrović J. (2016) Application of scenario analysis in the investment projects evaluation. *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 63, no. 2, pp. 501–513. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1602501B>
8. Vasil'ev A., Vasil'eva N., Tupko N. (2017) Development of combined method for analysis of financial risks of investment project. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 4, no. 4, pp. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.108527>
9. Vasiliev A., Vasilieva N., Tupko N. (2022) Development of a systems approach to assessment investment project risks: risks of unacceptably low project profitability. *Eastern-European journal of enterprise technologies*, vol. 1, no. 4 (115), pp. 77–86. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252997>

Стаття надійшла до редакції 29.02.2024.
The article was received 29 February 2024.



НОТАТКИ

Наукове видання

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

Збірник наукових праць

Випуск 50

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 7,91.
Підписано до друку 29.03.2024 р.
Замов. № 0424/301. Наклад 100 прим.

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