

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 9/1'2022

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

[https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1))

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

2022 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 16.09.2022

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішні і зовнішні рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 12 від 15 вересня



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2022
© "Економіка. Фінанси. Право",
2022

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 9/1'2022

(issued from 1994)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

[https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1))

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).

Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).

Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Founders:

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

The papers must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 12 of September 15, 2022). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 16.09.2022

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office: 01001, Kyiv,

Khreshchatyk str., 44

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2022
© "Economics. Finances. Law",
2022

Typography: LLC "International Business
Center"

Головний редактор

Левченко Валентина Петрівна, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

Шеф-редактор

Головач Володимир Володимирович, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"»; Заслужений юрист України (Україна)

Заступник головного редактора

Головач Тетяна Анатоліївна, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

Члени редакційної колегії з економічних наук:

Бойко Антон Олександрович, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

Величко Олена Георгіївна, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Герасимович Анатолій Михайлович, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Криштопа Ірина Ігорівна, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Манцевич Юрій Миколайович, д.е.н., доцент, вчений секретар, Державне підприємство «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування» (Україна)

Полякова Євгенія Сергіївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

Потішняк Олена Миколаївна, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

Сіскос Евангелос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Греція)

Ткаченко Сергій Анатолійович, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"; академік Академії економічних наук України (Україна)

Тринчук Віктор Вікторович, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

Чижевська Людмила Віталіївна, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

Члени редакційної колегії з правових наук:

Балгімбекова Гульнара, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казахстан)

Бригінець Олександр Олексійович, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

Василинчук Віктор Іванович, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

Константинов Сергій Федорович, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

Озерський Ігор Володимирович, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

Скоржевська-Амберг Малгожата, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

Фрицький Юрій Олегович, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна"; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

Яровий Анатолій Олександрович, к.ю.н., доцент, професор кафедри права публічного адміністрування, Маріупольський державний університет; суддя у відставці (Україна)

Відповідальний редактор: Поповецька-Демченко Леся Петрівна (Україна)

Випусковий редактор: Туманян Анна Оганесівна (Україна)

Editors-in-chief

Valentyna P. Levchenko, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

Volodymyr V. Holovach, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Tetiana A. Holovach, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

Members of the editorial board of Economic Sciences:

Anton O. Boiko, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

Olena H. Velychko, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Anatolii M. Herasymovych, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Iryna I. Krystopa, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Yurii M. Mantsevych, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

Yevheniia S. Poliukova, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

Olena M. Potyshniak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

Evangelos Siskos, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

Serhii A. Tkachenko, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

Viktor V. Trynchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

Liudmyla V. Chyzhevska, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

Members of the editorial board of Legal Sciences:

Gulnara Balgimbekova, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

Oleksandr O. Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

Viktor I. Vasylynchuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

Serhii F. Konstantinov, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

Ihor V. Ozerskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

Malgorzata Skorzevska-Amberg, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

Yurii O. Frytskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

Anatolii O. Yarovyii, PhD in Legal Sciences, Professor of Law and Public Administration department, Mariupol State University; retired judge (Ukraine)

Managing editor: Lesia P. Popovetska-Demchenko (Ukraine)

Issue Editor: Anna O. Tumanian (Ukraine)

ЗМІСТ

ГРІНЬКО А.П., БОНДАРЧУК Л.В., ТКАЧЕНКО А.Г., ШАПОШНИК Б.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства	5
КАПІТАНЕЦЬ С.В., ПРИХОДЬКО О.М., ВЛАСЮК Т.М., ЗАРІЦЬКА Н.М. Оцінювання людського капіталу у системі стратегічного управління підприємством	9
BASHYNSKA I., EISAI S. Adoption of innovative management decisions in creating a smart cluster (Прийняття інноваційних управлінських рішень у створенні смарт-кластеру)	13
ПЛЕЦЬКА С.Т., ЛУНКІНА І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства	17
ЗОНТОВА Д.С. Кримінальна відповідальність за незаконне втручання в роботу автоматизованої системи документообігу суду: зарубіжний досвід	23
ПЕТРИШИН Н.Я., КРЯЧЕНКО І.С. Шляхи підвищення впізнаваності продукції підприємств на зовнішніх ринках	27
ГАНУЩАК Т.В., ЖУК О.С. Євроінтеграція інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькі структури	31
КИРИЛЕНКО О.М., НОВАК В.О., РАЗУМОВА К.М., ЛУК'ЯНЕНКО М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період	37

CONTENTS

A. HRINKO, L. BONDARCHUK, A. TKACHENKO, B. SHAPOSHNYK. Strategic management of sustainable development of the enterprise	5
S. KAPITANETS, O. PRYKHODKO, T. VLASIUK, N. ZARITSKA. Evaluation of human capital in the system of strategic enterprise management	9
I. BASHYNSKA, S. EISAI. Adoption of innovative management decisions in creating a smart cluster	13
S. PILETSKA, I. LUNKINA. Strategically oriented economic potential of the enterprise	17
D. ZONTOVA. Foreign experience in regulating criminal liability for interfering in the activities of judicial bodies and institutions of justice of Ukraine	23
N. PETRYSHYN, I. KRIACHENKO. Ways to increase the recognizability of enterprise's products in foreign markets	27
T. HANUSHCHAK, O. ZHUK. European integration of innovative anti-crisis financial controlling tools into entrepreneurship structures	31
O. KYRYLENKO, V. NOVAK, K. RAZUMOVA, M. LUKIANENKO. Some aspects of development of aviation transport of Ukraine in the post-war period	37

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).1)
УДК 338.2.658.3

Алла Павлівна ГРІНЬКО

д.е.н., професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5324-6926>
e-mail: grinko@i.ua

Людмила Володимирівна БОНДАРЧУК

к.е.н., доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9414-5515>
e-mail: Bondarchuk@ua.fm

Андрій Геннадійович ТКАЧЕНКО

аспірант, Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>
e-mail: Tkachenko_a@ua.fm

Богдан Володимирович ШАПОШНИК

аспірант, Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0001-5439-906X>
e-mail: bohdan@ua.fm

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління стійким розвитком підприємства є перспективним напрямом досліджень. Запропоновано схему етапів розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, яка містить три етапи. Проаналізовано, що ефективність впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства залежить насамперед від двох основних напрямів. Систематизовано ключові завдання стійкого розвитку підприємств, а саме групи цілей: економічні, соціальні, екологічні. Перспективами подальших досліджень у предметній області є розвиток та деталізація заходів на етапах розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, імплементація їх у практичну діяльність підприємств.

Ключові слова: управління, стратегія, стійкість, розвиток, стейкхолдер

ВСТУП

Однією із вагомих характеристик сучасного підприємства має бути його здатність динамічно змінюватися відповідно до вимог ринкового середовища. Особливого значення набуває формування та реалізація ефективної бізнес-моделі підприємства, яка передбачає існування альтернативних варіантів залучення усіх видів ресурсів.

Саме імплементація системи стратегічного управління стійким розвитком у практики підприємств вимагає дотримання таких постулатів: систематизація та дослідження ключових чинників стійкого розвитку, дослідження практичного досвіду забезпечення стійкого розвитку підприємств. Відповідно до принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно враховувати особливості здійснення всіх функцій стратегічного управління, насамперед розроблення та реалізацію стратегії управління стійким розвитком.

К.А. Шубіна та Л.П. Артеменко обґрунтували, що система стратегічного управління стійким розвитком підприємства є основою стратегічного потенціалу, що підвищує конкурентоспроможність і визначає шляхи необхідного розвитку [1]. Автори наголошують, що формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися на підходи стратегічного управління з пріоритизацією стратегічних глобальних цілей і економічні інтереси стейкхолдерів бізнесу в урахуванні змін у зовнішньому середовищі [1].

Л.М. Своробович розглянула питання організаційно-економічного забезпечення мотиваційного складника підрозділів промислового підприємства у контексті стра-

тегічного управління його стійким розвитком [2]. На думку авторки, побудова дієвої системи мотивування персоналу, що враховує реальний внесок кожного виробничого підрозділу і кожного окремого працівника, а в кінцеві результати діяльності, дозволить забезпечити стратегічне управління стійкого розвитку підприємства [2].

І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала та В.П. Яхницька впевнені, що отримані ними результати наукових досліджень сприятимуть удосконаленню стратегічних аспектів ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства на основі здійснення спрощеного оцінювання ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства у стратегічній перспективі та виявленню ключових зон впливу в умовах конкурентного бізнес середовища і можуть бути використані у подальшому розвитку методології сучасної теорії управління [3].

Я.Ю. Яковенко обґрунтувала концепцію управління стійким розвитком підприємства та наведено її схематичне вираження; довів універсальність концепції шляхом побудови діаграми зворотного зв'язку для ілюстрації взаємодії факторів впливу між собою та на забезпечення стійкого розвитку підприємства [4].

А.О. Касич та В.А. Бурківська зазначають, що взагалі управління стійкістю підприємства має забезпечувати стан рівноваги між внутрішніми цілями та зовнішніми викликами, що створюватиме умови для безперервного розвитку [5].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різноманітність досліджень у предметній тематиці. Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані питання

стратегічного управління стійким розвитком підприємства, саме у частині формування стратегії управління стійким розвитком.

МЕТА статті – дослідження теоретико-методологічних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління стійким розвитком підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення висновків та аналізу результатів дослідження); аналізу й синтезу (для аналізу окремих елементів стратегії).

РЕЗУЛЬТАТИ

Стійкий розвиток зумовлює визначення перспективи ведення бізнесу в майбутньому, тобто, є невід'ємною частиною стратегії підприємства. Комерційний успіх підприємства у довгостроковій перспективі в сучасних умовах функціонування можливий лише за соціально-екологічному відповідальному веденні бізнесу. Відповідно базисним принципом розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства має стати цілісний підхід, за якого враховується вимірі бізнес-процесів: економіка, екологія, соціальні питання та робота з людьми.

Процес формування стратегії стійкого розвитку підприємства є одним із управлінських процесів, що проходить кілька етапів, кожен з яких складається з безлічі операцій, взаємопов'язаних між собою (рис. 1).

На основі аналізу етапів розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, можна стверджувати, що ефективність впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства залежить насамперед від двох основних

напрямів. Постановка стратегічних цілей і завдань, які об'єктивно відображають внутрішнє й зовнішнє становище підприємства та адекватно характеризують статичну й динаміку його розвитку відповідно до концепції стійкого розвитку. Сукупність організаційної системи накопичення, аналізу, інтерпретації та імплементації інформації про стійкий розвиток у процесах прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом для реалізації концепції сталого розвитку є зворотній зв'язок із суспільством та відкритість підприємств, що дозволяє успішно реалізовувати заходи та адаптувати їх під реальні потреби суспільства, водночас забезпечуючи оперативність реагування на сучасні виклики.

Задля забезпечення такого зв'язку підприємствам необхідно проводити регулярні зустрічі зі своїми основними зовнішніми партнерами та іншими зацікавленими сторонами, з метою обміну думками та ін.-формацією, приймати участь в різних семінарах і конференціях, проводити регулярні опитування.

Стратегія підприємства передбачає комплекс заходів, які забезпечують її досягнення. Загалом ключові завдання стійкого розвитку для підприємств на довгострокову перспективу надано у табл. 1.

В аналізі досвіду компаній країн-членів ЄС [6] необхідно зазначити, що найбільш цікавим для використання у розробленні стратегії сталого розвитку українських підприємств є системний підхід до вирішення завдань сталого розвитку, більш активна взаємодія підприємств із суспільством (особливо з місцевими громадами) та підприємствами-партнерами, забезпечення безпеки довкілля.



Рис. 1. Етапи розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства {систематизовано авторами на основі [6-8]}

Таблиця 1 – Ключові завдання стійкого розвитку підприємств {систематизовано авторами на основі [6-8]}

Цілі	Перспективи
1. Економічні цілі	
Реалізація спільних програм сталого розвитку з підприємствами-партнерами	Відкритість для стейкхолдерів
Впровадження відкритої системи моніторингу	Відкритість та прозорість інформації
Трансфер технологій та знань	Впровадження інновацій
2. Соціальні цілі	
Об'єднання всіх зацікавлених сторін навколо єдиної стратегії довготривалого розвитку	Сприятливі відносини з суспільством
Складання об'єктивної та правдивої звітності зі стійкого розвитку	Відкритість для суспільства
Формування команд зі стійкого розвитку	Зацікавленість та залучення працівників
3. Екологічні цілі	
Використання біопалива та біомаси	Перехід до зеленої економіки
Проведення диверсифікації за видами транспорту	Зниження шкідливих викидів в атмосферне повітря
Збільшення енергоефективності господарської діяльності	Скорочення споживання енергії
Використання всіх управлінських можливостей задля створення природоохоронної зони	Охорона навколишнього середовища, підвищення якості води та повітря, зменшення кількості відходів

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити такі висновки. У розробленні стратегії стійкого розвитку підприємств необхідно враховувати синергію балансу трьох складових діяльності: економічну, соціальну та екологічну діяльність. Водночас необхідно додатково урахувати принцип створення більшої цінності для стейкхолдерів та для підприємства з одночасним зменшенням негативного впливу на довкілля.

Виробники мають прагнути до знаходження нових способів зростання та підвищення якості продукції,

робіт, послуг без залучення додаткових ресурсів за рахунок впровадження інновацій та креативного мислення.

Загалом управління стійкістю підприємства має забезпечувати стан рівноваги між внутрішніми цілями та зовнішніми викликами, що створюватиме умови для безперервного розвитку.

Перспективами подальших досліджень у предметній області є розвиток та деталізація заходів на етапах розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, імплементація їх у практичну діяльність підприємств.

Список використаних джерел

1. Шубіна К.А., Артеменко Л.П. Стратегічні пріоритети стійкого розвитку фармацевтичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/227021>
2. Своробович Л.М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1 (76). С. 158–174.
3. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27.
4. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 36. С. 75–81.
5. Касич А.О., Бурківська В.А. Імплементація цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16(1). С. 135–139.
6. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32.
7. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6(67). С. 175–184.
8. Шевчук О.А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135695>

References

1. Shubina K.A., Artemenko L.P. Strategic priorities of sustainable development of pharmaceutical enterprises. *Actual problems of economy and management*. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/227021> (in Ukrainian).
2. Svorobovych L. Organizational and economic provision of the motivational component in the context of strategic management of enterprise sustainable development. *Herald of socio-economic research*. 2021. № 1(76). pp. 158–174. (in Ukrainian).
3. Markina I., Taran-Lala O., Yakhnytska V. Strategic aspects of management of sustainable development of the enterprise in the

conditions of the competitive business environment. *Economy and the state*. 2020. № 11. pp. 24–27. (in Ukrainian).

4. Yakovenko Ya. The concept of managing enterprise sustainable development. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. 2019. № 36. pp. 75–81. (in Ukrainian).

5. Kasych A.O., Burkivska V.A. Implementation of sustainable development goals into the practice of enterprise management in modern conditions. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. 2017. № 16(1). pp. 135–139. (in Ukrainian).

6. Vovk O.M., Kovalchuk A.M. Strategic management of development of enterprises in the conditions of competitive economy. *Collection of scientific works of the State Fiscal Service University of Ukraine*. 2019. № 1. pp. 20–32. (in Ukrainian).

7. Lazorenko T., Sholom I. Theoretical fundamentals of the concept of enterprise sustainable development management. *Galician Economic Bulletin*. 2020. № 6(67). pp. 175–184. (in Ukrainian).

8. Shevchuk O.A. Current tool of strategic department management and dynamic strength of enterprises. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2018. № 15. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135695> (in Ukrainian).

Alla HRINKO

Doctor of Economics, Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5324-6926>

e-mail: grinko@i.ua

Liudmyla BONDARCHUK

PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9414-5515>

e-mail: Bondarchuk@ua.fm

Andrii TKACHENKO

postgraduate student, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>

e-mail: Tkachenko_a@ua.fm

Bohdan ShAPOSHNYK

postgraduate student, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0001-5439-906X>

e-mail: bohdan@ua.fm

STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Introduction. Strategic management of the sustainable development of the enterprise is a promising direction of research. It is the implementation of the system of strategic management of sustainable development in the practice of enterprises that requires compliance with the following postulates: systematization and research of key factors of sustainable development, research of practical experience of ensuring sustainable development of enterprises.

The purpose of the paper is to study theoretical and methodological principles and scientific and methodological approaches to the strategic management of the sustainable development of the enterprise.

Results. A scheme of the stages of development of the strategy of sustainable development of the enterprise is proposed, which contains three stages. It was analyzed that the effectiveness of the strategy's influence on the sustainable development of the enterprise depends, first of all, on two main directions. Setting strategic goals and objectives that objectively reflect the internal and external situation of the enterprise and adequately characterize the statics and dynamics of its development in accordance with the concept of sustainable development. The totality of the organizational system of accumulation, analysis, interpretation and implementation of information on sustainable development in the processes of management decision-making. The key tasks of sustainable development of enterprises are systematized, namely groups of goals: economic, social, environmental.

Conclusion. Manufacturers should strive to find new ways to grow and improve the quality of products, works, and services without attracting additional resources due to the introduction of innovations and creative thinking. In general, enterprise sustainability management should ensure a state of balance between internal goals and external challenges, which will create conditions for continuous development. Prospects for further research in the subject area are the development and detailing of measures at the stages of developing a strategy for the sustainable development of an enterprise, their implementation in the practical activities of enterprises.

Keywords: management, strategy, sustainability, development, stakeholder

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).2)
УДК 330.3:331.1

Світлана Володимирівна КАПІТАНЕЦЬ

к.пед.н., доцент, Науково-дослідний інститут фінансової політики Державного податкового університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-5889>

e-mail: Kapitanets@i.ua

Ольга Миколаївна ПРИХОДЬКО

к.н.держ.упр., доцент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4999-5964>

e-mail: Olga_Prykhodko@ua.fm

Тетяна Миколаївна ВЛАСЮК

к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

e-mail: Tatiana_Vlasiuk@ua.fm

Надія Миколаївна ЗАРІЦЬКА

к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-4727>

e-mail: Nadiia_Zaritska@ua.fm

ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Доведено особливу роль стратегічного управління людським капіталом у реалізації місії підприємства. Розглянуто елементи структури людського капіталу: здібності, розгортання, розвиток, уміння. Проаналізовано існуючі традиційні методики оцінювання людського капіталу на підприємстві. Побудовано модель оцінювання людського капіталу підприємства з урахуванням елементів людського капіталу та віку. Визначено, що саме поєднання кількісної та якісної оцінки дозволяє нівелювати недоліки традиційного оцінювання людського капіталу.

Ключові слова: стратегічне управління, людський капітал, ефективність, розвиток, оцінювання

ВСТУП

Людський капітал є драйвером розвитку підприємства, основним альфа-стейхдером бізнес-процесів, який створює додаткову вартість на мікрорівні економіки. Саме стратегічне управління капіталом, насамперед людського капіталу, дозволяє підприємству досягати стратегічної місії функціонування підприємства. Водночас необхідно ефективне існування всієї системи управління, його складників: обліку, аналізу, оцінювання, планування, мотивації тощо. Особливе місце в цих складниках займає оцінювання людського капіталу.

Людський капітал складається з тих здібностей індивідів, які є характерними для них і залишаються незмінними в будь-якому соціальному середовищі та можуть бути використані на ринку праці в обмін на економічні ресурси. Практично людський капітал складається з освітнього капіталу (навички, набуті індивідами у процесі шкільного навчання, а також поза ним) і біологічного капіталу (фізичні здібності індивідів, синтезовані, найчастіше, через стан здоров'я). Людський капітал розвинувся як концепція в економіці, де він розглядається, зокрема, як оцінка здатності людини виробляти трудовий дохід.

В.М. Білявський дослідив матричну модель оцінювання вартості людського капіталу організації, що відповідає кожній із наведених моделей, які передбачають здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів організації [1]. Автор охарактеризував сутність моделей оцінювання вартості людського капіталу [1].

Г.Й. Островська визначила вектори вдосконалення методики оцінювання людського капіталу компанії, які виникають на основі функціонування інтелектуального капіталу; сформулювала авторське бачення стратегічної карти компанії крізь призму збалансованої системи показників, які враховують фактори персоналу і професійності [2].

Н. Бенько вважає, що відсутність єдиної методики оцінювання людського капіталу не є проявом слабкості наукових досягнень, а навпаки є проявом багатства наукової думки, тому кожен значущий етап у розвитку економічних систем збагачувався появою нових ідей у розвитку методології оцінювання людського капіталу [3].

М. Ночка констатує, що людський капітал слід надавати не лише кількісному, а й якісному оцінюванню за допомогою експертних методів; перераховує переваги експертних методів в оцінюванні людського капіталу [4].

В.М. Коломієць запропонувала оцінювати людський капітал на індивідуальному рівні за наступними компонентами: фізичний, психологічний, освітній, творчий, культурний, інтелектуальний, креативний, політичний, комунікативний, професійний капітали, соціум-капітал, капітал безпеки [5].

Контент-аналіз наукових досліджень дозволяє зазначити, що не існує єдиної методики оцінювання людського капіталу (ЛК). Кожна окрема методика оцінювання ЛК має певні переваги та недоліки. Тому вважаємо, що необхідні подальші дослідження з пошуку сучасних інструментів, особливо у частині кількісно-

якісного оцінювання ЛК на всіх життєвих циклах індивідууму.

МЕТА статті – критичне оцінювання існуючих методик оцінювання людського капіталу у системі стратегічного управління підприємством.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези. Застосовано такі загальнонаукові та специфічні методи, що забезпечують достовірність отриманих результатів і висновків: діалектичні, гносеологічні й логічні, зокрема термінологічний аналіз, – для дослідження понятійно-категорійного апарату; індукції, дедукції, наукової абстракції й узагальнення – для обґрунтування економічних категорій і дефініцій; монографічний та порівняльний – для систематизації наукових підходів до конкретизації теоретичних засад розширення методологічного базису.

РЕЗУЛЬТАТИ

Важливі міжнародні організації та заходи (ОЕСР, ЮНЕСКО, ПРООН, Всесвітній економічний форум тощо) з часом розробили власні методології для оцінювання людського капіталу та висвітлення його впливу на процеси економічного та соціального розвитку на регіональному, національному чи світовому рівнях. Починаючи з них, автори розробляють і використовують власну методологію, засновану на загальній структурі оцінювання, яка включатиме синтез та оцінювання внеску структурних фондів у розвиток людського капіталу, а також кореляції на основі статистичних показників між людським капіталом та економічним розвитком.

Протягом останніх двох десятиліть оцінюванням / вимірюванням людського капіталу займалися переважно численні міжнародні організації, а також авторитетні фахівці з вивчення людського капіталу та його впливу на економічний і соціальний розвиток.

Так, автор [6] виділяє два типи людського капіталу. Перший відноситься до «людини як робочої сили» та визначається економічною вартістю, доданою внеском робочої сили разом з іншими факторами виробництва. Другий тип має значення «людина як творець» і відноситься до знань, умінь, навичок і досвіду зв'язку між «я» і «оточенням». Цей другий тип розглядає людський капітал у безперервному динамізмі, як результат інвестицій у людину, освіту та навчання протягом життя [6].

Людський капітал як результат інвестицій у людину має водночас кількісний і якісний виміри. Ці інвестиції будуть результатом формальних і неформальних процесів та інструментів, до яких сприяють як державні та приватні організації, так і сама людина.

Найбільш релевантний синтез можна знайти в [7], де «людський капітал = знання як широке значення». Автор [7] оцінює, що оцінювання/вимірювання людського капіталу є важливим джерелом з погляду пропонування політики впровадження щодо людських ресурсів.

Процес оцінювання/вимірювання людського капіталу, як правило, дуже складний. Він повинен враховувати та включати характеристики впливу та класифікацію людського капіталу на загальному чи конк-

ретному соціальному рівні.

Повертаючись до звичайних оцінок, які все ще зустрічаються в літературі та є традиційними, вони базуються на концепціях виробництва, витрат і доходу [8].

Підхід, заснований на результатах: за початкований у 1990-х рр., базується на одному з таких критеріїв: середня тривалість шкільних років, співвідношення кваліфікованих дорослих до загальної кількості дорослих, показники охоплення професійної освіти або сукупна кількість років професійної освіти, період працевлаштування.

Підхід, що ґрунтується на витратах: стверджує, що оцінювання людського капіталу здійснюється у зв'язку із загальними витратами, інвестованими в нього [9].

Підхід, заснований на доходах: заснований на доході, отриманому особою в результаті її інвестицій в освіту [3].

На наш погляд, найбільш сучасним методом оцінювання людського капіталу є багатокритеріальний. Він визначає та використовує чотири ключові елементи: здібності, розгортання, розвиток, уміння. Дозволяє кількісно визначити ключові поняття та забезпечити практичний інструмент для тих, хто приймає рішення керівники приватного бізнесу (рис. 1).

Обговорювана структура (рис. 1) використовує стратегічний зміст деяких операційних програм, які спрямовано на розвиток людського капіталу шляхом формулювання з них структури, що включає: компоненти, вікову групу, пріоритетні осі, операційні програми та показники оцінювання. У табл. 1 подано модель операційної реалізації такої структури для підприємств.

Система показників оцінювання людського капіталу, орієнтована на досягнення цілей компанії, повинна: це слід розглядати як базу знань для системи управління компанією; бути представленими як абсолютні та відносні величини; відображати цілі бізнесу, виражені в економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг виробництва, додана вартість тощо).

ВИСНОВКИ

Численні дослідження та публікації приділяють увагу еволюції людського капіталу, його оцінюванню у системі стратегічного управління підприємства. З концептуальної позиції людський капітал не має достатньої пояснювальної сили, припущення з того, що ефективність економічного та соціального розвитку значною мірою залежить від людського капіталу, майже одноставно прийнято у наукових колах.

Звідси також виникають відповідні занепокоєння академічної, ділової та громадської бізнес-спільноти до оцінювання людського капіталу та впливу на розвиток підприємств. У цьому контексті необхідно здійснювати оцінювання людського капіталу на всіх рівнях життєвого циклу особистості.

Специфіка персоналу як людського капіталу, безпосередньо пов'язаного з прихильністю, використанням та розвитком компанії, виявляється класифікацією витрат людського капіталу за стадіями життєвого циклу, тобто людського капіталу, який характеризуватиме кількісне та якісне збільшення процесів навчання, використання та відтворення.



Рис. 1. Структура людського капіталу [авторська розробка]

Таблиця 1 – Новітня основа оцінки людського капіталу підприємства [авторська розробка]

Компоненти	Вік	Пріоритетні осі ^{*,**}						Індикатори оцінки ЛК
		1	2	3	4	5	6	
Розгортання	15-24	⊕	⊕	⊗	⊗	⊗	⊗	рівень неповної зайнятості
	25-54	⊗	⊗	⊕	⊕	⊗	⊗	участь у робочій силі; гендерний розрив у сфері зайнятості
	55-64	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊕	участь у робочій силі; гендерний розрив у сфері зайнятості
Розвиток	15-24	⊕	⊕	⊕	⊗	⊗	⊕	освіта за різними рівнями
	25-54	⊗	⊗	⊗	⊗	⊕	⊗	вища освіта
	55-64	⊗	⊗	⊗	⊗	⊕	⊗	вища освіта
Уміння	15-24	⊗	⊗	⊕	⊗	⊗	⊗	висококваліфікована зайнятість
	25-54	⊗	⊗	⊕	⊗	⊗	⊗	висококваліфікована зайнятість
	55-64	⊗	⊗	⊕	⊗	⊗	⊗	економічна складність

Примітки. *: 1 – Ініціатива «Робота для молоді»; 2 – Покращення становища молоді в категорії NEETs; 3 – Робота для всіх; 4 – Соціальна інтеграція та боротьба з бідністю; 5 – Місцевий розвиток у сфері відповідальності громад; 6 – Освіта та навички. **: ⊕ – приймають участь; ⊗ – не приймають участь.

Список використаних джерел

- Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2017. № 92. С. 79–87.
- Островська Г.Й. Модернізація методики оцінювання людського капіталу компанії. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 285–291.
- Бенько Н. Методологічні засади оцінювання людського капіталу. *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8). С. 315–331.
- Ночка М. Підходи до оцінки людського капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. № 1(87). С. 51–57.
- Коломієць В.М. Теоретичні та методичні засади оцінки людського капіталу. *Проблеми економіки транспорту*. 2018. № 16. С. 60–67.
- Яворська О.В. Проблема оцінювання інтелектуального капіталу: причини та підходи до вирішення. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 64(3). С. 68–77.
- Пуйда Г.В. Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 108–144.
- Хаустова Є.Б., Денисенко М.П. Порівняльна оцінка людського капіталу та інших складових інтелектуального капіталу провідних закладів вищої освіти України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 165–171.
- Красностановова Н.Е., Стоян Р.Г. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11(2). С. 105–111.

References

- Biliavskiy V.M. Human capital as a tool of organization competitiveness assessment. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economic"*. 2017. № 92. pp. 79–87. (in Ukrainian).

2. Ostrovska H.Y. Modernization of the company human capital assessment methods. *Economic Forum*. 2017. № 4. pp. 285–291. (in Ukrainian).
3. Benko N. Methodological principles of human capital evaluation. *Scientific perspectives*. 2021. № 2(8). pp. 315–331. (in Ukrainian).
4. Nochka M. Approaches to human capital evaluation. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and management*. 2021. № 1(87). pp. 51–57. (in Ukrainian).
5. Kolomiets V.N. Investment processes at the regional level as specific object of management. *Problems of transport economy*. 2018. № 16. pp. 60–67. (in Ukrainian).
6. Yavorska O. The problem of intellectual capital valuation: reasons and approaches to the solution. *Galician economic bulletin of the Ternopil National Technical University*. 2020. № 64(3). pp. 68–77. [in Ukrainian].
7. Puida H. *Human capital of the enterprise: nature, place and peculiarities of evaluation*. *Modern Economics*. 2018. № 10. pp. 108–144. [in Ukrainian].
8. Khaustova Ye.B., Denysenko M.P. Comparative evaluation of human capital and other components of intellectual capital leading institutions of higher education of Ukraine. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2021. № 18. pp. 165–171. [in Ukrainian].
9. Krasnostanova N., Stoian R. Conceptual basis of management of business processes of enterprises. *Entrepreneurship and innovation*. 2020. № 11(2). pp. 105–111. (in Ukrainian).

Svitlana KAPITANETS

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Research Institute of Financial Policy of State Tax University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-5889>

e-mail: Kapitanets@i.ua

Olha PRYKHODKO

PhD in Public Administration, Associate Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4999-5964>

e-mail: Olga_Prykhodko@ua.fm

Tetiana VLASIUK

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

e-mail: Tatiana_Vlasiuk@ua.fm

Nadiia ZARITSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-4727>

e-mail: Nadiia_Zaritska@ua.fm

EVALUATION OF HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Introduction. The special role of strategic management of human capital in the implementation of the mission of the enterprise is proven. Human capital is the driver of the company's development, the main alpha-stacker of business processes, which creates additional value at the micro-level of the economy. It is the strategic management of capital, first of all, human capital, that allows the enterprise to achieve the strategic mission of the enterprise's functioning.

The purpose of the paper is critical evaluation of existing methods of evaluating human capital in the system of strategic management of the enterprise.

Results. The elements of the structure of human capital are considered: abilities, deployment, development, skills. Existing traditional methods of evaluating human capital at the enterprise are analyzed. A model for evaluating the human capital of the enterprise was built, taking into account the elements of human capital and age. It was determined that it is the combination of quantitative and qualitative assessment that makes it possible to eliminate the shortcomings of traditional assessments of human capital.

Conclusion. Numerous studies and publications pay attention to the evolution of human capital, its evaluation in the strategic management system of the enterprise. From a conceptual standpoint, human capital does not have sufficient explanatory power, the assumption that the effectiveness of economic and social development largely depends on human capital is almost unanimously accepted in scientific circles. Hence, there are also corresponding concerns of the academic, business and public business community regarding the assessment of human capital and the impact on enterprise development. In this context, it is necessary to evaluate human capital at all levels of the life cycle of an individual.

Keywords: strategic management, human capital, efficiency, development, evaluation



Iryna BASHYNSKA

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

e-mail: i.a.bashinskaya@op.edu.ua



Salah EISAI

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4626-6352>

e-mail: salah85sbeha@gmail.com

ADOPTION OF INNOVATIVE MANAGEMENT DECISIONS IN CREATING A SMART CLUSTER

Introduction. When the enterprise can no longer function comfortably due to the scale – quality decreases, stakeholder dissatisfaction increases – there is a blocking point, after which smartization is impractical and can lead to chaos. In this case, it is necessary either 1) to open branches; or 2) to separate types of activities (not the main ones, or to divide the main ones into groups); or 3) initiate and lead the creation of smart clusters. We consider this option to be the most promising based on management analysis, and it is the one that managers should consider.

The purpose of the paper is to develop an organizational mechanism for creating a smart cluster from the perspective of adopting innovative management decisions for scaling the smartization of business processes of an industrial enterprise.

Results. In the paper, the author defined the main principles of management decisions on which a smart cluster ("smart specialization") should be built, identified the key characteristics of a smart cluster and also identified barriers that prevent both innovation processes in general and the promotion of smartization and the creation of smart clusters. We see the smart cluster as a regional policy model that stimulates economic growth based on smartization through effective coordination of state resources to develop entrepreneurship and increase the competitiveness of industries and enterprises. The combination of new industrial and innovation policy tools, which is based on the principles of initiative, transparency and flexibility, contributes to developing promising types of activities.

Conclusion. The strategy of "smart specialization" can effectively supplement these recommendations, and they, in turn, will strengthen the effects of "smart specialization" of the smart cluster. In Ukraine, all the necessary conditions for the successful implementation of smart clusters have not yet been met.

Keywords: innovative technologies, management analysis, management decision-making, smart cluster, smartization, Fourth Industrial Revolution

INTRODUCTION

Smartization should not be an end in itself but a means of achieving goals [1]. Endlessly improving (smartize) business processes is unnecessary; smartization should be economically feasible. When the enterprise can no longer function comfortably due to the scale – quality decreases, stakeholder dissatisfaction increases – there is a blocking point, after which smartization is impractical and can lead to chaos. In this case, it is necessary either 1) to open branches, in which two scenarios are also possible: a complete repetition of the existing enterprise, but in another region, country, or the transfer of part of the leading business processes (production, logistics, etc.); or 2) to separate types of activities (not the main ones, or to divide the main ones into groups); or 3) initiate and lead the creation of smart clusters. We consider this option to be the most promising based on management analysis, and it is the one that managers should consider. Smart clusters (industrial parks, smart specialization) are a relatively new form of economic organization, which aroused scientists' interest after Michael Porter's publications [1]. Clusters in many developed countries play a significant role in shaping and ensuring the competitiveness of countries and territories [3].

The **PURPOSE** of the paper is to develop an organizational mechanism for creating a smart cluster from

the perspective of adopting innovative management decisions for scaling the smartization of the business processes of an industrial enterprise.

RESEARCH METHODS

The following methods were widely used in the research process: theoretical generalization and scientific abstraction, systematic approach, induction, deduction, comparison, collection and processing. The methodological and informational basis of the work is scientific works of foreign and domestic scientists, materials from the Ministry of Economy and the State Statistical Service of Ukraine, materials from periodicals, and Internet resources.

Analysis of recent research and publications

There are various typologies of clusters. M. Porter [2] distinguishes three types of clusters based on economic development:

a) local industries: provide goods and services to the local market, limit competition with others and circulate money in the region;

b) depending on the resources of the industry: employment exists where the necessary resources are available and competes with both national and international competitors;

c) tradable industries: selling their goods and services to other countries and regions, the concentration of

employment varies by region and attracts cash flow based on resource advantages and stable base.

M. Porter notes that clusters may include government and other institutions such as universities, standard-setting agencies, think tanks, professional training organizations, and trade associations that provide specialized training, education, information, research, and technical support to the cluster.

Y. Gordon and F. McCann [4] classify clusters based on the type of interaction of cluster enterprises. They distinguish three types:

a) clusters of pure agglomeration: advantageous location of enterprises in the cluster from the point of view of e.g. labour force (actually, there are no interactions);

b) clusters of complex industrial complexes: advantageous location of enterprises in the cluster from the point of view of e.g. reducing the cost of interaction (there are some interactions, such as the interaction of the buyer and supplier);

c) social network models: advantageous location of enterprises in a cluster in terms of e.g. improved interactions such as innovation (there are many interactions to enhance the quality of services and products)

K. Marcusen [5] distinguishes clusters according to internal and external interaction into four categories:

a) small local enterprises: small enterprises, long-term contracts between the buyer and sellers in the cluster, minimal interaction outside the cluster;

b) fan (spoke) cluster: few key enterprises that act as a hub with suppliers around them, like the spokes of a wheel; significant intra-district trade embodied in long-term obligations;

c) satellite platform areas: large enterprises located outside, making investment decisions with minimal trade within the region, no commitment to local suppliers;

d) districts anchored in the state: the state organization is the critical tenant anchor in the district.

Finally, I. Panichiya [6] identifies six categories of clusters based on various features.

a) (semi) canonical industrial districts: family enterprises with a small number of employees;

b) diversified urban industrial areas;

c) satellite platforms or agglomerations with hubs and spokes: a limited number of small enterprises working as subcontractors for large enterprises.

d) concentrated or integrated agglomerations or industrial districts: integration of some networks of the technological sector, which leads to the opening of new markets;

e) co-location zones: co-location of enterprises engaged in similar activities;

e) scientific or technological agglomerations.

The importance and high value of enterprises' geographical accumulation in the global economy era are apparent. An industry cluster is beneficial both to the economy and to individual enterprises. However, there is no secure smart cluster yet. Smart clustering is unique, created to answer modern challenges, but contains features characteristic of the clusters listed above.

RESULTS

We believe that a smart cluster ("smart specialization") should be built on the following basic principles of management decision-making:

gement decision-making:

a) territorial connectivity. The main advantage of merging into a cluster based on the territorial principle is the proximity of the subjects. This saves significant time and resources (significantly when solving complex, urgent issues), financial resources (savings on logistics, rent, cost sharing, etc.) and others. Suppose the cluster needs some unique territorially unrelated to the cluster. In that case, this is solved by moving the job, establishing co-operation remotely, opening a branch/franchise, etc.

b) availability of smart services in the territory ("smart" cooperation between territories, their interconnection), its development and infrastructure. Here, two scenarios are also possible: initially choosing such territory or creating it (Silicon Valley). Both options have advantages and disadvantages, the leading choice is either we save at the beginning (without creating anew) or later for many years (on taxes, on a more targeted organization, etc.). This leads to a third option: trial creation in an existing area and then scaling to create an ideal model;

c) the complexity of the implementation of smartization within the framework of three interrelated directions: expanding the space of smart services, forming world-class digital economy competence centres, positioning the cluster as a centre of global communications on the subject of "smart";

d) embeddedness of the cluster in the Ukrainian and global digital and legal space. The cluster should, first of all, cooperate with the pioneers of the Fourth Industrial Revolution and leaders in the fields in terms of technology, personnel, etc.;

e) constant cooperation and communication along the lines of "business-government-science", and not only at the time of the creation of the cluster [8];

f) inclusiveness for all possible participants [9; 10].

Let's list the key characteristics of a smart cluster:

– business provides an informational basis for identifying opportunities and determining priorities, and the state creates favourable conditions for the development of partnerships between participants;

– decisions to invest in certain projects are made regardless of their source of origin; priority is given to directions in which existing production assets are effectively supplemented with innovative solutions;

– any sector or region can become a platform for promising transformational projects; as a result of modernization, the boundaries between traditional and new types of activity are blurred;

– a smart cluster is progressive by definition, as it involves a constant search for new directions and opportunities;

– "smart specialization" involves many options for diversification;

– constant monitoring of the implementation and evaluation of the results of smartization according to pre-developed criteria as a basis for improvement are of great importance;

– the creation process should be highly flexible and ensure timely redistribution of state resources in favour of the most viable projects.

We see the *smart cluster as a regional policy model that stimulates economic growth based on smartization through effective coordination of state resources to develop*

entrepreneurship and increase the competitiveness of industries and enterprises. The combination of new industrial and innovation policy tools, which is based on the principles of initiative, transparency and flexibility, contributes to developing promising types of activities. The strategy of creating a smart cluster cannot be called neutral, as it implies the setting of priorities in favour of certain technologies, enterprises and areas, thereby setting the vector of priority measures of the smartization policy. Areas of activity that have the potential for structural transformation with the application of smartization are subject to development due to the concentration of resources.

Some of the barriers identified in our research hinder both innovation processes in general, the promotion of

smartization and the creation of smart clusters. The primary limitations include the gap in the level of labour productivity between regions; structural "bottlenecks" caused by excessive centralization of the system; unfavourable business environment; shortage of qualified personnel; low level of cooperation between enterprises and universities; lack of long-term strategic planning for the development of the innovation sphere; fragmentation of the GDR system and science; low supply of science with infrastructure and funding from business; insufficient diversification of science and industry.

The proposed measures to eliminate these barriers are presented in Table 1.

Table 1 – Recommendations for improving the performance of a smart cluster

Task	Proposed measures for resolution
Improving the business climate for the purpose of industrial development	– consolidation of taxes at the national and regional levels; – reduction of trade protectionism due to tariffs and relaxation of requirements for localized production; – return of "input" VAT, the introduction of a zero tax rate on exports; – introduction of a simplified procedure for regulating food markets to stimulate competition; – increasing the technological potential; – infrastructure planning and construction; – development of professional training.
Stimulation of cooperation between the participants of the smart cluster in the sectoral and territorial aspects	– involvement of all participants in the smartization management process, including enterprises, state bodies, universities and the public, in sectoral and territorial aspects; – integration of smartization strategy (creation of smart clusters) into current long-term political initiatives; – stimulating partnership initiatives within the smart cluster by providing financial and consulting support, creating hubs, etc.
Strengthening the research base and national universities	– investing in state multidisciplinary, flexible scientific centres; – stimulation of profile diversification and internationalization of universities; – strengthening of scientific potential with the help of institutional specialization; – expansion of the spectrum of funding sources for scientific activity; – determination of priority areas of scientific research for funding.
Creation of favourable system and institutional conditions for smartization	– strengthening integration into global value chains; – strengthening of cooperation with pioneers of FIR at the national level; – increasing openness and expanding access to new technologies; – financing the purchase of necessary technologies; – reduction of the cost of capital for investing in innovative activities; – support of venture capital markets; – reduction of bureaucratization of the business environment; – preferential deposit rates on targeted loans with the possibility of non-return in case of scaling.
Improvement of state policy	– creation of mechanisms for evaluating scientific and technological initiatives with the involvement of leading experts, including foreign ones; – use of scientific and technological potential to solve problems; – diversification of institutes and mechanisms for supporting the scientific and technological sphere; – increasing the transparency and efficiency of the financial management system in the scientific and innovative sectors; – national development of technologies of the Fourth Industrial Revolution.

CONCLUSIONS

The strategy of "smart specialization" can effectively supplement these recommendations, and they, in turn, will strengthen the effects of "smart specialization" of the smart cluster.

In Ukraine, all the necessary conditions for the successful implementation of smart clusters (strategy of "smart specialization") have not yet been met. However,

the country is moving in the right direction: important political initiatives are being implemented at the federal level, and the involvement of regional participants in this process is intensifying. Relying on the existing potential of the national innovation system can transform "smart specialization" into a full-fledged economic development strategy.

References

1. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 p.
2. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. № 76 (6). pp. 77-90.
3. Bashynska I.O., Filippov V.Yu., Chernyagina N.S. Industrial parks of Ukraine: current situation and prospects for development in the conditions of digitalization of the innovative economy. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 10. pp. 9-12. (in Ukrainian).
4. Gordon I.R., McCann P. Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration And/Or Social Networks. *Urban Studies*. 2013.

№ 37(3). pp. 513-532. URL: <https://doi.org/10.1080/0042098002>

5. Marcussen C. Visualizing groups of European destinations. *European Journal of Travel Research*. 2011. № 4 (2). pp. 180-190.

6. Paniccia I. One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts: Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*. 1998. № 19 (4). pp. 667-699.

7. Bashynska I. Smartization as an alternative to innovative activity. *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment*: collective monograph. Riga, 2019. Vol. 2. pp. 73-81.

8. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development / I. Bashynska et al. *Journal of Agriculture and Crops*. 2022. № 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>

9. Filyppova S.V., Yermak S.O. Formation of a model of inclusive economic development. *Efficient economy*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8574> (in Ukrainian).

10. Yermak S., Ivanchuk K. The role of the human factor in the formation of innovative susceptibility of the country and regions. *Science and innovations*. 2019. pp. 9-12.

Список використаних джерел

1. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 p.

2. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. № 76 (6). pp. 77-90.

3. Башинська І.О., Філіппов В.Ю., Чернягіна Н.С. Індустріальні парки України: сучасне становище та перспективи розвитку в умовах цифровізації інноваційної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 9-12.

4. Gordon I.R., McCann P. Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration And/Or Social Networks. *Urban Studies*. 2013. № 37(3). pp. 513-532. URL: <https://doi.org/10.1080/0042098002>

5. Marcussen C. Visualizing groups of European destinations. *European Journal of Travel Research*. 2011. № 4 (2). pp. 180-190.

6. Paniccia I. One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts: Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*. 1998. № 19 (4). pp. 667-699.

7. Bashynska I. Smartization as an alternative to innovative activity. *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment*: collective monograph. Riga, 2019. Vol. 2. pp. 73-81.

8. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development / I. Bashynska et al. *Journal of Agriculture and Crops*. 2022. № 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>

9. Філіппова С.В., Єрмак С.О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8574>

10. Yermak S., Ivanchuk K. The role of the human factor in the formation of innovative susceptibility of the country and regions. *Science and innovations*. 2019. pp. 9-12.

Ірина Олександрівна БАШИНСЬКА

д.е.н., доцент, професор кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

e-mail: i.a.bashinskaya@op.edu.ua

Салах Абу Ісбайха Алмабрук ЕЙСАЙ

аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4626-6352>

e-mail: salah85sbeha@gmail.com

ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СТВОРЕННІ СМАРТ-КЛАСТЕРУ

Вступ. Коли підприємство більше не може комфортно функціонувати через масштаб (знижується якість, невдоволення зацікавлених сторін зростає), виникає точка блокування, після якої смартизація не тільки недоцільна, але може призвести до хаосу. У цьому випадку необхідно або 1) відкривати філії, водночас також можливі два сценарії: повне повторення діючого підприємства, але в іншому регіоні, країні, або перенесення частини основних бізнес-процесів (виробництва, логістика тощо); або 2) відокремити види діяльності (неосновні, або розділити основні на групи); або 3) ініціювати та керувати створенням смарт-кластерів. Ми вважаємо цей варіант найперспективнішим з точки зору управлінського аналізу, і саме його варто розглянути управлінням.

Метою статті є розроблення організаційного механізму створення смарт-кластеру з погляду прийняття інноваційних управлінських рішень для масштабування смартизації бізнес-процесів промислового підприємства.

Результати. Автор визначив основні принципи управлінські рішення, на яких смарт-кластер («розумна спеціалізація») повинен будуватися, виявив ключові характеристики смарт-кластеру та виявив і бар'єри, що перешкоджають як інноваційним процесам загалом, так і просуванню смартизації та створенню смарт-кластерів. Смарт-кластер бачиться нам як модель регіональної політики, яка стимулює економічне зростання на основі смартизації шляхом ефективної координації державних ресурсів з метою розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності виробництв та підприємств. Комбінація нових інструментів промислової та інноваційної політики, яка спирається на принципи ініціативності, прозорості та гнучкості, сприяє освоєнню перспективних видів діяльності.

Висновки. Стратегія «розумної спеціалізації» може ефективно доповнити ці рекомендації, а вони, зі свого боку, посилять ефекти «розумної спеціалізації» розумного кластера. В Україні ще не створені всі необхідні умови для успішного впровадження смарт-кластерів.

Ключові слова: інноваційні технології, управлінський аналіз, прийняття управлінських рішень, смарт-кластер, смартизація, Четверта промислова революція

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)
УДК 658:330

Саміра Тимофіївна **ПЛЕЦЬКА**

д.е.н., професор, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Ірина Юріївна **ЛУНКІНА**

аспірантка, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>
e-mail: lunkina.irina.1995@gmail.com

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено, що стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства – це відповідність та достатність ресурсів та компетенцій підприємства для розроблення та реалізації стратегії розвитку, яка зміцнює його конкурентну позицію на ринку та позитивно впливає на ефективність функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Визначення засноване на ресурсному та компетентному погляді на стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: потенціал, підприємство, економічний потенціал, стратегічно орієнтований економічний потенціал, ресурси, ключова компетенція

ВСТУП

У теоретичних роботах існують різні інтерпретації поняття «потенціал підприємства», проте слід наголосити на характерних властивостях.

Так, у структурі ринкового потенціалу окремим блоком виділяють наявні ресурси, до яких відносять трудові (інтелектуальні), інформаційні, фінансові та виробничо-технічні (матеріальні) ресурси. Водночас в основі економічного змісту поняття «потенціал» визначають об'єктивний складник, що має реальну можливість брати участь у виробничому процесі (сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів), та суб'єктивний, що спрямовано на його оптимізацію (здатність до безперервності відтворювального процесу та рівень залучення ресурсів, а також методи реалізації ринкових можливостей).

Такі науковці, як Т.В. Семенова, С.О. Кравченко наголошують, що поняття потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, зміст якого розкривається у всьому комплексі проявів [12].

Зі свого боку, особливим елементом виділяють управлінські підсистеми, що націлені на виявлення майбутнього потенціалу, його створення і мотиваційних факторів реалізації планових показників та постійного контролю з розв'язання проблемних питань досягнення цілей.

Низка авторів (Лебедева, Шабатура, Варгатюк [10; 15]) визначають економічний потенціал як взаємодію та взаємодоповнення базових елементів, можливість їх ефективного використання та створення здатностей нарощувати конкурентні переваги, спрямовані на максимізацію ринкової вартості бізнесу.

О.В. Ареф'єва, С.Т. Пелецька, Д.В. Заболотна визначають, що економічний потенціал підприємства являє собою сукупність певного виду стратегічних ресурсів, що забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства шляхом використання його потенційних можливостей і дозволяють за допомогою їх

взаємодії ефективно функціонувати та сформувати стійкі конкурентні переваги на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку [4].

Л.В. Беззубко та Н.В. Штихан [16] визначають економічний потенціал як сукупність поточних і майбутніх можливостей або ресурсів підприємства та спроможність персоналу до їхнього ефективного використання в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Це дозволяє стверджувати, що автори зосереджують свою увагу на забезпеченні певного рівня розвитку, досягненні визначених цілей та результатів за умов наявних ресурсів в умовах стратегічних перспектив, що забезпечує певний розвиток підприємства.

А.А. Томпсон: і А.Дж. Стрикленд [13] розуміють стратегію як сукупність управлінських заходів, що сприяють досягненню цілей організації. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [18] встановили, що стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації й досягнення її цілей.

На думку І. Ансоффа [2], стратегія покликана сформулювати сукупність, способів, за допомогою яких можливо досягнення поставлених цілей. Він виділяє таку групу ключових взаємозв'язків у сукупності складників стратегії розвитку підприємства: внутрішня оцінка організації; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; конкурентна стратегія – створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація.

На думку професорів Гарвардської школи бізнесу Роберта Каплана та Дейвіда Нортон, стратегія – це набір гіпотез про причини і наслідки, які описують, механізм формування цінності для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства [8].

На думку Л.В. Бражник, О.О. Дорошенко [5] та А.Ф. Гацько [6] з приводу складових економічного потенціалу підприємства слід віднести:

– ринковий потенціал: потенційний попит на продукцію й частку ринку, займану підприємством, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства;

– виробничий потенціал: потенційний об'єм виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини й матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

– фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники операційної діяльності (прибутковість, ліквідність, платоспроможність), а також потенційні інвестиційні можливості.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Умови, в яких доводиться існувати більшості сучасних підприємств, обумовлено станом світової економіки. На підприємства негативно впливає зовнішнє середовище, – до того ж сучасна ситуація створює додаткові бар'єри, що перешкоджають розвитку їхньої господарської діяльності, а також актуалізує весь комплекс проблем управління.

Неефективність менеджменту майже не проявляється за сприятливої економічної кон'юнктури, коли товари та послуги мають постійний попит, але поточні кризові явища, невизначеність економічного середовища значною мірою негативно вплинули на більшість підприємств. В цих умовах підприємства звертаються до стратегічного управління, яке направлене на успішне їх функціонування у довгостроковій перспективі. Виникає необхідність визначення стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства, ступеня і напрямів його використання, здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, можливості управління економічним потенціалом, його адаптації до негативних факторів, забезпечення загальної ефективності управління. Вимоги, що ставить перед підприємством зовнішнє середовище, визначають основні напрями формування стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

МЕТА статті – обґрунтування поняття стратегічно орієнтованого економічного потенціалу та його основних елементів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективність функціонування підприємства, успішна реалізація його стратегічних планів залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників, таких як готовність впроваджувати інвестиційні проєкти, від знань, навичок та кваліфікації менеджерів, наявності фінансових, виробничих та інших ресурсів, тобто можна підвищити шанси успіху шляхом покращення кваліфікації керівництва, відшукуючи можливості кращого доступу до ресурсів, збільшуючи ймовірність досягнення більш масштабних і привабливіших цілей з урахуванням наявного стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства – це відповідність та достатність ресурсів та компетенцій підприємства для розроблення та реалізації стратегії розвитку, яка зміцнює його конкурентну позицію на ринку та позитивно впливає на ефективність функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Це визначення засноване на ресурсному та компетентному погляді на стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається

наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів – матеріальних, людських (навички та здібності персоналу) та нематеріальних (ноу-хау, гудвіл тощо) та їх відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства (рис. 1).

Наявність та якість ресурсів і компетенцій зі стратегічно орієнтованого економічного потенціалу істотно зумовлює та індивідуалізує конфігурацію можливих напрямів стратегії підприємства, яка направлена на ефективне функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Так, американські теоретики менеджменту Дж. Пірс і Р. Робінсон зазначають, що ресурсний погляд на стратегію базується на передумові, що фундаментальна відмінність між фірмами полягає в тому, що кожна з них має унікальний набір ресурсів і унікальні можливості їх використання, а саме компетенціями [19]. Однак не всі ресурси та компетенції підприємства визначають економічний потенціал та мають рівну стратегічну цінність. Одні з них є більш цінними та рідкісними, інші – меншими. Їхня цінність визначається їх значенням для реалізації стратегії та їх доступністю для підприємства.

Вибір ресурсів, які визначають економічний потенціал, будуть закладені в основу стратегії підприємства, тобто будуть джерелом його стійкої конкурентної переваги, вимагає здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки ресурси формують стратегічно орієнтований економічний потенціал лише тоді, коли вони дозволяють підприємству протистояти впливу негативних факторів, ефективно функціонувати та бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

Характерною і привабливою рисою компетенцій підприємства є те, що вони виробляють додану вартість через ефективне використання наявних ресурсів. Цей принцип є основним і найважливішою властивістю стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

Будь-який вид виробу у процесі свого технологічного розвитку набуває нових споживчих властивостей, що обумовлено застосуванням нових технологій, впровадженням інновацій на виробництво. У промисловому виробництві весь розвиток йде лінією збільшення доданої вартості [7, с. 30]. Підприємство, що випускає продукцію, має наступні нові споживчі властивості, має стратегічно орієнтований економічний потенціал.

Особливого значення для підприємства необхідно приділяти компетенціям. Для становлення та зміцнення компетенцій необхідно створювати умови для їх зародження та зростання. Інакше кажучи, щоб максимізувати свій прибуток, підприємство має постійно інвестувати у розвиток знань і навичок, а також підвищувати їх якість.

Компетенції стають частиною стратегічно орієнтованого потенціалу підприємства лише тоді, коли вони стратегічно доречні, тобто коли їх застосування дозволяє ефективно скористуватися можливостями зовнішнього оточення підприємства: створювати максимально можливу додану вартість; відповідати вимогам мінливого ринку.



Рис. 1. Визначення поняття «стратегічно орієнтований економічний потенціал» на основі ресурсного та компетентного підходу

Звідси випливає, що лише наявність економічного потенціалу у підприємства не може свідчити про ефективність його господарювання загалом. Економічний потенціал підприємства, нехай і великий, але не відповідний потребам ринку, є нічим іншим як пропозицією, що не знаходить попиту, а отже, свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємством, а значить й неправильно обраної стратегії.

З іншого боку, наявність у фірми великого економічного потенціалу, що пропонує на ринку продукцію, що має стабільно високий попит, зовсім не говорить про його стратегічну орієнтацію [3]. У цьому випадку визначальним фактором буде якість та інноваційність технологій, що використовуються у виробництві даної продукції. Чим передовішою є технологія, тим більше доданої вартості підприємство може створити під час виробництва високотехнологічного продукту.

Слід також додати, що в разі оточення, що швидко змінюється, підприємство не може тривалий час використовувати постійний набір компетенцій: нові умови вимагають нових компетенцій. Так, уміння розпізнавати наявні та визначати недостатні компетенції є цінною якістю підприємства.

Для більш точного визначення стратегічно орієнтованого потенціалу підприємства доцільно заправа-

дити поняття базисних та унікальних ресурсів і компетенцій. Перше служить для позначення мінімально необхідного набору ресурсів і компетенцій існування підприємства у конкурентному середовищі. Якщо він не має такого набору, воно припинить своє існування. Так, машинобудівні підприємства повинні мати як мінімум виробничо-складські приміщення, що відповідають технологічним вимогам, необхідним для даної продукції, спеціалізоване обладнання, штат основного та допоміжного персоналу, достатньо кваліфікованого для виконання даного технологічного процесу тощо. Базисними компетенціями та ресурсами є необхідні для ведення виробничого процесу кваліфікація основного виробничого персоналу, підтверджена дипломами, атестатами, свідоцтвами тощо, наявність основних виробничих фондів (будівлі, споруди, обладнання, транспорт, спецтехніка, промисловий інвентар), наявність фінансових ресурсів, таких як зовнішні інвестиції, прибуток. Наявність базисних компетенцій та ресурсів дозволяє підприємству бути присутнім на конкурентному ринку, але не гарантує успіху.

Як зазначалося, ресурси та компетенції базисного рівня мають бути взаємно доповнювані, комплементарні. Це означає, що зусилля, витрачені на створення базисного рівня ресурсів, повинні супроводжуватися здобуттям відповідних компетенцій. Серед ресурсів

та компетенцій, що забезпечують реалізацію стратегічних планів, особливу цінність мають ті, які не є доступними для конкурентів. Вони відносяться до унікальних ресурсів та ключових компетенцій.

Унікальні ресурси – сукупність ресурсів, що забезпечує підприємству конкурентні переваги і яку неможливо чи надто дорого для конкурентів скопіювати чи отримати. Унікальні ресурси – це найважливіша передумова та надійна основа для конкурентної переваги, але їх практично неможливо формувати. Саме на цій основі базується функціонування природних монополій. Ресурси, які можна придбати на ринку, зокрема досить рідкісні та дорогі, не є унікальними, тому найпростішим рішенням отримання стійкої конкурентної переваги є формування ключової компетенції.

Ключова компетенція – діяльність та процеси, з яких підприємство використовує ресурси задля досягнення конкурентної переваги, у такий спосіб, що іншим підприємствам вдається їх повторити чи скопіювати. Засновники цієї концепції Г. Хамел та К. Прахалад визначають ключову компетенцію як колективне навчання організації, зокрема, вмінню координувати різноманітні виробничі навички та інтегрувати численні технологічні потоки [14]. У будь-якому випадку ключова компетенція належить до тієї частини нематеріальних ресурсів підприємства, які формують його унікальний стратегічно орієнтований потенціал, і вони означають процес передачі та використання організаційних знань деяким особливим, недоступним для копіювання конкурентами способом. Саме за рахунок ключових компетенцій підприємство формує свою максимальну додану вартість, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Функціями управління стратегічно орієнтованого економічного потенціалу є функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Функція планування передбачає визначення стратегічних та тактичних цілей підприємства, розроблення орієнтовних програм їх досягнення. Організаційна функція передбачає розподіл завдань між підрозділами підприємства і встановлення взаємозв'язків між ними для забезпечення злагодженого та максимально ефективного функціонування.

Функція мотивації передбачає стимулювання працівників підприємства для забезпечення їхньої якісної роботи на шляху до досягнення головної мети підприємства. Контрольна функція передбачає порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль та моніторинг за процесом виконання поставлених завдань.

Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства являє собою реальні можливості з реалізації стратегії розвитку, де завдання менеджменту полягає не лише в забезпеченні стратегічного рівня конкурентоздатності, а й формуванні відповідного ринку товарів та послуг, що формуються під впливом зовнішнього середовища, особливостей ринкової кон'юнктури та не піддаються контролю з боку суб'єкта, а саме: ступінь державної та регіональної системи регулювання економічних процесів; розвине-

ність інфраструктури й ринкових інститутів, зокрема валютно-фінансове регулювання й контроль; рівень процентної ставки; місткість ринку; види каналів збуту та транспортування; рівень конкуренції; вимогливість споживачів; рівень продуктивності праці та технологічність операційної діяльності; соціально-культурний рівень, регіональний менталітет; екологічні проблеми, якість життя; ресурсне забезпечення та гнучкість системи ціноутворення.

Складники **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу** підприємства, що зображено на рис. 2, окреслюють головні складники економічного потенціалу підприємства, кожен із складників також є його структурованим елементом.

Для формування **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу**, достатнього для розроблення й реалізації стратегії розвитку, підприємствам доводиться звертатися до позикових ресурсів, де рівень процентної ставки являє собою вартість, що впливає на економічні можливості підприємства, а отже, і на стратегію розвитку та формування економічного потенціалу.

Підприємство повинне адаптуватися до мінливих умов, чітко визначати свою позицію відносно конкурентів. Вивчення повинне здійснюватися системно, з постійним системним обліком моніторингу економічного стану, результатом якого повинне стати визначення зміни конкретних факторів і напрямів розвитку з урахуванням передбачення загроз або можливостей для підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства являє собою реальні можливості з реалізації стратегії розвитку, де основне завдання менеджменту полягає у забезпеченні стратегічного рівня конкурентоздатності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для формування **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу**, достатнього для розроблення й реалізації стратегії розвитку у мінливих зовнішніх умовах, підприємствам доводиться звертатися до позикових ресурсів, де рівень процентної ставки являє собою вартість, що впливає на економічні можливості підприємства, а отже, і на стратегію розвитку, формування і використання економічного потенціалу. Підприємство повинне адаптуватися до мінливих умов, чітко визначати свою позицію стосовно конкурентів. Вивчення повинне здійснюватися системно, з постійним системним моніторингом стану, результатом якого повинне стати визначення зміни конкретних факторів і напрямів їх розвитку з урахуванням передбачення загроз або можливостей для підприємства.

Як зазначалося, ресурси та компетенції базисного рівня **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу** мають бути взаємно доповнювані, комплементарні. Це означає, що зусилля, витрачені створення базисного рівня ресурсів, повинні супроводжуватися збуттям відповідних компетенцій.



Рис. 2. Складники стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства на основі ресурсного та компетентного підходу

Список використаних джерел

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999. 416 с.
3. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Рашепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 5–9. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24236>
4. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
5. Бражник Л.В., Дорошенко О.О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. С. 99–103. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7132>
6. Гацько А.Ф. Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра економ. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 39 с.
7. Зубков С.О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4–3. С. 59–64. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8>
8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, 2016. 320 с.
9. Лебедева В., Шабатура Т., Варгатюк М. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 29 (1). С. 133–140. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1687/6565656759>
10. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ, 2014. 320 с.
11. Пілецька С.Т., Коритко Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
12. Семенова Т.В., Кравченко С.О. Оцінка економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти*: зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30-31 берез. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 255–259. URL: https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=256
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
14. Хамел Г., Прахалад К. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 2005. Т. 1. 41 с.
15. Шабатура Т.С. Стратегічні напрямки реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58. № 3. С. 105–114. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.105
16. Штихан Н.В., Беззубко Л.В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/54-60.pdf>
17. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35). pp. 418–425.
18. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Cambridge, 1988. 777 p.
19. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control. Homewood, 1985. 436 p.
20. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7. Issue 4. pp.43–58. URL: <http://jcr1.umk.pl/journal/archive>

References

1. Azhaman I.A., Zhydkov O.I. The essence and structure of the economic potential of the enterprise. *Economy and the state*. 2018. № 4. pp. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf. (in Ukrainian).
2. Ansoff I. The New corporate strategy. Saint Petersburg, 1999 (in Russian).
3. Arefieva O.V., Miziuk S.H., Rashchepkin M.D. Features of formation of economic potential of enterprises from the standpoint of economic security. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations and World Economy*. 2018. Issue 22.

Part 1. pp. 5–9. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24236> (in Ukrainian).

4. Arefieva O.V., Piletska S.T., Zabolotna D.V. The Strategic Resources of Ensuring the Economic Potential in the Context of Integration-Diversification Development of Enterprise. *Biznes Inform.* 2020. №11. pp. 398–404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (in Ukrainian).

5. Brazhnyk L.V., Doroshenko O.O. Choice of financial strategy of enterprise development. *Black Sea Economic Studies*. 2019. Issue 38. pp. 99–103. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7132> (in Ukrainian).

6. Hatsko A.F. Innovation and investment strategies for developing the competitiveness potential of agrarian enterprises: theory, methodology, practice: author's abstract ... Doctor of economic sciences: 08.00.04. Kharkiv, 2019. 39 p. (in Ukrainian).

7. Zubkov S. O. Conceptual model of organizational and economic mechanism of mobilization of resource potential of trade enterprise. *Innovative Economy*. 2020. № 4–3. pp. 59–64. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8> (in Ukrainian).

8. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow, 2016. 320 p. (in Russian).

9. Lebedieva, V., Shabatura T., Varhatiuk M. Imperatives of complementarity of realization of economic potential of agro-food enterprises. *Economic Analysis*. 2019. № 29 (1). pp. 133–140. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1687/6565656759> (in Ukrainian).

10. Piletska S.T. Anti-crisis management of the economic stability of the industrial aviation enterprise: monograph. Kyiv, 2014. 320 p. (in Ukrainian).

11. Piletska S.T., Korytko T.Iu. Effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its assessment. *Problems of the systemic approach in economics*. 2018. Issue 5(67). pp. 100–106. (in Ukrainian).

12. Semenova T.V., Kravchenko S.O. Assessment of the economic potential of the enterprise in modern conditions. *Modern problems of accounting, analysis, audit and taxation of economic entities: theoretical, practical and educational aspects*: collection of scientific works by the materials of IV All-Ukrainian science and practice conference (Dnipro, March 30-31, 2020). Dnipro, 2020. pp. 255–259. URL: https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=256 (in Ukrainian).

13. Tompson A.A., Strikland A.Dzh. Strategic management. The art of strategy development and implementation. Moscow, 1998. 576 p. (in Russian).

14. Khmel G., Prakhala K. Management: system and situational analysis of managerial functions. Moscow, 2005. Vol. 1. 41 p. (in Russian).

15. Shabatura T.S. Strategic directions of realization of economic potential of the enterprise. *Galician Economic Journal*. 2019. Vol. 58. № 3. pp. 105–114. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.105 (in Ukrainian).

16. Shtykhan N.V., Bezubko L.V. Analysis of the economic potential of the enterprise. *Collection of Scientific Works of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture*. 2019. Issue 4 (18). pp. 54–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/54-60.pdf> (in Ukrainian).

17. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye, Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35). pp. 418–425.

18. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Cambridge, 1988. 777 p.

19. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control. Homewood, 1985. 436 p.

20. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7. Issue 4. pp. 43–58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>

Samira PILETSKA

Doctor of Economics, Professor, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Iryna LUNKINA

postgraduate student, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>

e-mail: lunkina.irina.1995@gmail.com

STRATEGICALLY ORIENTED ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

It is noted that the conditions in which most modern enterprises have to exist are determined by the state of the world economy. Enterprises are negatively affected by the external environment, moreover, the current situation creates additional barriers that prevent the development of their economic activity, and also actualizes the entire complex of management problems. It was determined that the strategically oriented economic potential of the enterprise is the correspondence and sufficiency of the resources and competencies of the enterprise for the development and implementation of the development strategy, which strengthens its competitive position on the market and positively affects the efficiency of functioning in the conditions of a changing external environment. This definition is based on a resourceful and competent view of strategically oriented economic potential, which assumes that the strategic development of an enterprise is determined by the availability and quality of available and engaged resources - material, human, and intangible, and their compliance with the goals of strategic development of the enterprise. In order to form a strategically oriented economic potential sufficient for the development and implementation of a development strategy in changing external conditions, enterprises have to turn to loan resources, where the level of the interest rate represents a cost that affects the economic capabilities of the enterprise, and, therefore, the development strategy, formation and use of economic potential. The study should be carried out systematically, with constant systematic monitoring of the state, the result of which should be the determination of changes in specific factors and directions of their development, taking into account the prediction of threats or opportunities for the enterprise.

Keywords: potential, enterprise, economic potential, strategically oriented economic potential, resources, key competence

Дар'я Сергіївна **ЗОНТОВА**

аспірантка, Київський університет права НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1488-6685>

КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕЗАКОННЕ ВТРУЧАННЯ В РОБОТУ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ СУДУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті здійснено дослідження особливостей застосування позитивного досвіду законотворчої діяльності зарубіжних країн з регулювання кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів та установ правосуддя України. Проаналізовано різні підходи до нормативно-правової регламентації кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів (органів правосуддя). Вказано, що криміналізація діяння у національному законодавстві обумовлена низкою різних чинників, зокрема її особливостями окремих галузей права та правової культури.

Ключові слова: втручання в діяльність, судові органи, зарубіжний досвід, кримінальна відповідальність, міжнародна практика, національне законодавство, рішення суду, правосуддя

ВСТУП

Використання позитивного досвіду законотворчої діяльності зарубіжних країн має вагомe значення для успішної реалізації законотворчого процесу, зокрема для вдосконалення положень кримінального законодавства [1]. Ефективне виконання судовою владою її функцій можливе лише за умови її незалежності, що є характерною ознакою саме судової влади [2]. Враховуючи, що втручання у діяльність судових органів та установ правосуддя унеможлиблює їх незалежність, що зумовлює його суспільну небезпечність, кримінальна відповідальність за діяння, які охоплюють втручання у діяльність судді та/або суду тією чи іншою мірою, закріплена у законодавствах усіх держав. Водночас аналіз нормативно-правових актів зарубіжних країн дає підстави для висновку про те, що, незважаючи на поширеність використання автоматизованих систем судами зарубіжних держав, закріплення кримінальної відповідальності за незаконне втручання в їх роботу та в роботу автоматизованих систем установ системи правосуддя, які забезпечують діяльність судів, в окремій статті кримінального закону спостерігається лише у Кримінальному кодексі (КК) України. Певною мірою виняток становить ст. 285 КК Китаю, яка передбачає відповідальність за незаконне вторгнення в комп'ютерні інформаційні системи, пов'язані з системою державної безпеки та державними справами, здійснення яких також охоплює судочинство [3].

Окремі питання з кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів та установ правосуддя України проаналізовано у працях Г.С. Бершова (*Кримінальна відповідальність за втручання в діяльність судових органів: монографія*), Є.О. Буніна (*Втручання в діяльність судових органів за Кримінальним кодексом України: аналіз складу злочину та питання кваліфікації: дис. ... канд. юрид. наук*), С.Є. Дідика, Р.В. Кархута (*Особливості кваліфікації втручання в діяльність судових органів за законодавством України та Республіки Польща 2018 р.*) тощо. Однак низка питань дотепер залишається нерозв'язаною, чимало з них – недостатньо висвітлені або є спірними.

З огляду на викладене **МЕТА** статті – визначення особливостей застосування позитивного досвіду законотворчої діяльності зарубіжних країн з регулювання кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів та установ правосуддя України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті використано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, формулювання логічного висновку, узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналізуючи зарубіжне законодавство із вказаної проблематики, А.В. Щербина як приклад вказує, що законодавець не надає кримінальному правопорушенню, котре полягає у порушенні нормальної роботи автоматизованої системи документообігу суду особливого значення. У жодному з розглянутих кримінальних кодексів автор не знаходить хоча б схожої норми у розділі, присвяченому кримінальним правопорушенням проти правосуддя [4]. Проте ми не можемо погодитись з висновком науковця про те, що «наша країна більш серйозно оцінює це суспільно небезпечне діяння, розуміючи, що останнє здатне дестабілізувати судову систему, а також негативно вплинути на загальну кримінологічну ситуацію України». На нашу думку, опис ознак кримінального правопорушення в окремій нормі кримінального закону сам собою не є ознакою її ефективності. Та обставина, що у переважній більшості зарубіжних країн втручання в роботу автоматизованих систем судових органів та установ системи правосуддя здійснюється в межах кримінально-правової охорони використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж або інформаційної безпеки, не свідчить про те, що національним законодавством кримінальні правопорушення проти правосуддя оцінюються як менш суспільно небезпечні. Криміналізація діяння у національному законодавстві обумовлена низкою різних чинників, зокрема і особливостями окремих галузей права та правової культури. Зокрема, у країнах сталої демократії з високим ступенем довіри до судової влади та ефек-

тивною системи протидіє і стримувань між різними гілками влади повага до незалежності суду є елементом історично сформованої правової культури, що не дає підстав виокремлювати втручання у роботи автоматизованої системи саме судового органу. Крім цього, кожна країна характеризується своїми інституційними особливостями, зокрема у сфері організаційного забезпечення діяльності судів. Якщо в Україні до установ системи правосуддя, на які в межах їх компетенції покладена вказана функція, відносяться Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Державна судова адміністрація України, втручання у роботу автоматизованих систем яких охоплюється нормою, закріпленою у ст. 367-1 КК України, то в інших державах ця функція може бути покладена на інші органи державної влади, зокрема виконавчої. З огляду на викладене, закріплення відповідальності за втручання у роботу автоматизованої системи зазначених органів у окремій нормі, за наявності норми про кримінальну відповідальність за втручання у роботу автоматизованих системи як державних органів, так і належних іншим суб'єктам, є недоцільним. Водночас факт закріплення відповідальності за незаконне втручання в роботу автоматизованих систем в органах та установах системи правосуддя у ст. 376-1 КК України, на нашу думку, пояснюється бажанням законодавця підкреслити важливість забезпечення незалежності судової влади. Відповідно до пояснювальної записки до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження автоматизованої системи документообігу в адміністративних судах» № 4324 від 6 червня 2009 р., яким КК України було доповнено ст. 376-1 «Несанкціоноване втручання в роботу автоматизованої системи документообігу суду», однією з підстав прийняття цього закону названо «вкрай незадовільний стан забезпечення гарантованого Конституцією та законами України принципу незалежності суддів від будь-якого впливу при здійсненні ними правосуддя» та необхідність «забезпечення об'єктивного розподілу справ між суддями та з метою недопущення зловживань в процесі такого розподілу». З цього вбачається, що встановлення кримінальної відповідальності за несанкціоноване втручання в роботу автоматизованої системи документообігу суду становило окрему частину нормативно-правового вирішення проблеми забезпечення незалежності суддів, спрямовану на мінімізацію адміністративного впливу на суддю у розподілі справ. Виділення цієї норми в окрему статтю, незважаючи на те, що на час прийняття законопроекту у КК вже було закріплено норми про кримінальні правопорушення у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електронного зв'язку, становило скоріше символічний акт [5].

Звертаючись до зарубіжного досвіду регулювання кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів, слід констатувати наявність декількох підходів: 1) втручання в діяльність судових органів (органів правосуддя) криміналізовано та відокремлено від норм про втручання в діяльність інших органів державної влади (наприклад, кримінальні закони Канади, Ізраїлю, Іспанії, Грузії, Азербайджану, Молдови тощо); 2) національне кримінальне законодавство не містить

норми, яка передбачає відповідальність за втручання в діяльність судових органів (органів правосуддя) загалом, але передбачає відповідальність за окремі дії, які посягають на осіб, які здійснюють державну владу, зокрема правосуддя (ФРН, Естонія, Франція, Польща, Китай, Швеція тощо). З цього вбачається відсутність єдиного загальноприйнятого підходу для регулювання кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів та правової оцінки діянь, які охоплюються таким втручанням, та наявності значної кількості особливостей національного досвіду, зокрема, у частині дій, які розглядаються як втручання.

Розглянемо досвід нормативно-правової регламентації кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судових органів (органів правосуддя) у тих державах, в яких відповідні норми відокремлено від норм, які передбачають відповідальність за втручання в діяльність інших органів державної влади. Ст. 364 КК Грузії відображає широке розуміння правосуддя, оскільки передбачає відповідальність за перешкоджання здійсненню судочинства, розслідування або захисту. Ч. 1 ст. 364 КК Грузії містить положення про незаконне втручання в діяльність прокурора або слідчого з метою перешкоджання всебічному, повному та об'єктивному розслідуванню справи, а також діяльності адвоката з метою перешкодити здійсненню захисту. Ч. 2 цієї ж статті передбачає відповідальність за грубе втручання в діяльність суду з метою вплинути на здійснення правосуддя, а у ч. 2-1 цієї статті, на відміну від ст. 376 КК України, криміналізовано незаконне втручання в діяльність присяжного засідателя або кандидата в присяжні засідателі з метою впливу на здійснення правосуддя. Також істотною відмінністю ст. 364 КК Грузії від національного законодавства є виділення кваліфікованого складу кримінального правопорушення, передбаченого ч. 2 ст. 364 КК Грузії – грубого втручання в діяльність суду з метою вплинути на здійснення правосуддя, вчиненого державним або політичним діячем або з використанням службового становища. На нашу думку, доцільно погодитись з грузинським законодавцем про доцільність посиленої кримінальної відповідальності за втручання у діяльність суду службовою особою та державним або політичним діячем. Аргументами на користь такого підходу є підвищена суспільна небезпечність цього діяння якщо посягання на порядок здійснення судової влади здійснюється з боку осіб, діяльність яких обумовлена виконанням обов'язків, пов'язаних з виконанням функцій держави, зокрема в органах інших гілок влади, або представниками бізнесу, оскільки такі дії підривають довіру до держави як суспільної інституції та створення додаткових корупційних ризиків. Ми дотримуємося позиції про те, що такий досвід вартий для запозичення [6].

У кримінальному законі Ізраїлю у розділі «Спричинення шкоди засадам влади та правосуддя» містяться положення про відповідальність за втручання в хід судового процесу (ст. 244 КК Ізраїлю) та нечесний вплив на результати судового процесу (ст. 250 КК Ізраїлю). Втручання у хід судового процесу охоплює вчинення будь-якої дії з наміром попередити або перешкодити судовому процесу або вчинити судову несправедливість шляхом перешкоджання появі свідка, приховання доказу або іншим способом, та карається

тюремним ув'язненням строком на три роки. Відповідно до примітки до цієї статті поняття «судовий процес», крім судового провадження, включає досудове розслідування та реалізацію вказівок суду [7]. Нечесний вплив (ст. 250 КК Ізраїлю) становить здійснення підбурювання та прохання до судді або працівника суду з метою вплинути на результати судового процесу, які караються тюремним ув'язненням строком на один рік. З цього вбачається, що втручання у хід судового процесу відповідно до ст. 244 КК Ізраїлю має відмінний зміст, ніж у ст. 376 КК України, оскільки перешкоджання появі свідка або приховання доказу становлять окремі кримінальні правопорушення проти правосуддя. Норма, яка передбачає відповідальність за нечесний вплив на результати судового процесу (ст. 250 КК Ізраїлю), хоча є змістовно ближчою до положень ст. 376 КК, проте на відміну від цієї статті КК України, яка передбачає мету – перешкодити виконанню суддею службових обов'язків або добитися винесення неправосудного рішення, положення ст. 250 КК Ізраїлю передбачають іншу мету – вплинути на результати судового процесу, незалежно від того чи перешкоджає такий вплив виконанню суддею службових обов'язків або спрямоване його здійснення на винесення саме неправосудного рішення. На нашу думку, таке формулювання мети нечесного впливу є вдалішим ніж мета втручання, визначена у ст. 176 КК

України. Перш за все втручання у діяльність судді в ході судового процесу, незалежно від мети, залишатиметься діянням, яке нівелює незалежність судді, з огляду на елемент тиску. На нашу думку, незалежно від поставленої перед собою мети втручання у діяльність судді під час здійснення правосуддя само собою є діянням, яке посягає на незалежність судді, що зумовлює доцільність виключення ознаки мети з ч. 1 ст. 376 КК України.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладене, зазначимо таке. За результатами дослідження кримінальних законодавств зарубіжних держав можна визначити положення, які можуть сприяти вдосконаленню нормативно-правового регулювання кримінальної відповідальності за втручання в діяльність судового органу. Зокрема, це положення КК Грузії про посилену кримінальну відповідальність за втручання у діяльність суду, яке здійснюється службовою особою та державним або політичним діячем; положення КК Ізраїлю про мету втручання у діяльність судового органу – вплинути на результати судового процесу, оскільки незалежно від поставленої перед собою мети втручання у діяльність судді у здійсненні правосуддя само собою є діянням, яке посягає на незалежність судді, що зумовлює доцільність виключення ознаки мети з ч. 1 ст. 376 КК України.

Список використаних джерел

1. Копиленко О.Л., Богачова О.В. Законотворчий процес: стан і шляхи вдосконалення. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2010. № 1. С. 5-14.
2. Дроздов О., Дроздова О. Незалежність правосуддя: який вектор розвитку для України дає практика ЄСПЛ. URL: <https://www.echr.com.ua/nezalezhnist-pravosuddya-yakij-vektor-rozvitku-dlya-ukra%D1%97ni-daye-praktika-yespl/>
3. Уголовный кодекс Китая. URL: <https://www.mfa.gov.cn/ce/cerus/rus/zfhz/zgflyd/t1330730.htm>
4. Щербина А.В. Кримінальна відповідальність за незаконне втручання в роботу автоматизованої системи документообігу суду (ст. 376-1 КК): дис. ... канд. юрид. наук. Маріуполь, 2021. 180 с.
5. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження автоматизованої системи документообігу в адміністративних судах» № 4324 від 6 червня 2009 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=34950
6. Уголовный кодекс Грузии. URL: <https://matsne.gov.ge/ru/document/view/16426?publication=229>
7. Закон об уголовном праве Израиля. URL: <http://library.khpg.org/files/docs/1375279180.pdf>

References

1. Kopylenko O.L., Bohachova O.V. Law-making process: state and ways of improvement. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2010. № 1. pp. 5-14. (in Ukrainian).
2. Drozdov O., Drozdova O. Independence of justice: what vector of development for Ukraine does the practice of the ECtHR provide. URL: <https://www.echr.com.ua/nezalezhnist-pravosuddya-yakij-vektor-rozvitku-dlya-ukra%D1%97ni-daye-praktika-yespl/> (in Ukrainian).
3. The Criminal Code of China. URL: <https://www.mfa.gov.cn/ce/cerus/rus/zfhz/zgflyd/t1330730.htm> (in Russian).
4. Shcherbyna A.V. Criminal liability for illegal interference in the work of the automated system of document circulation of the court (Article 376-1 of the Criminal Code): diss. ... PhD in legal sciences. Mariupol, 2021. 180 p. (in Ukrainian).
5. Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Introduction of an Automated Document Management System in Administrative Courts" No. 4324 dated June 6, 2009. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=34950 (in Ukrainian).
6. Criminal Code of Georgia. URL: <https://matsne.gov.ge/ru/document/view/16426?publication=229> (in Russian).
7. Law on the Criminal Law of Israel. URL: <http://library.khpg.org/files/docs/1375279180.pdf> (in Russian).

Daria ZONTOVA

postgraduate student, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1488-6685>

FOREIGN EXPERIENCE IN REGULATING CRIMINAL LIABILITY FOR INTERFERING IN THE ACTIVITIES OF JUDICIAL BODIES AND INSTITUTIONS OF JUSTICE OF UKRAINE

The paper examines the peculiarities of the application of the positive experience of legislative activity of foreign countries in regulating criminal liability for interference in the activities of judicial bodies and judicial institutions of Ukraine. Various approaches to the legal regulation of criminal liability for interfering in the activities of judicial bodies (judicial authorities) are analyzed. It is stated that the criminalization of the act in the national legislation is due to a number of different factors, including the peculiarities of certain branches of law and legal culture. The description of the signs of a criminal offense in a separate norm of the criminal law is not in itself a sign of its effectiveness. The fact that in the vast majority of foreign countries interference in the work of automated systems of judicial bodies and institutions of justice is carried out within the criminal law protection of the use of computers, systems and computer networks and networks or information security, does not indicate that national law considers criminal offenses against justice to be less socially dangerous.

Keywords: interference in activities, judicial authorities, foreign experience, criminal liability, international practice, national legislation, court decisions, justice

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).6)
УДК 338.242.2

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Ірина Сергіївна **КРЯЧЕНКО**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3592-7992>

e-mail: ira25042000@gmail.com

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВПІЗНАВАНOSTІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

У статті досліджено основні шляхи підвищення впізнаваності продукції вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках; надано рекомендації з можливих шляхів вирішення проблеми низької впізнаваності продукції за кордоном; запропоновано технологію підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках; надано рекомендації з вибору міжнародної виставки для ТзОВ «Укрспецтехніка». Встановлено, що ці рекомендації допоможуть підприємству покращити своє становище на зовнішньому ринку, збільшити обсяг реалізації за кордон, що у майбутньому призведе до збільшення прибутку і результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, впізнаваність, бренд, конкурентоспроможність, виставка, ярмарок, міжнародна виставка, технологія підготовки до виставки

ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із найважливіших напрямів економічної діяльності підприємств. Це дає змогу компаніям вийти на новий рівень продажів, закуповувати сировину за нижчими цінами, ніж на внутрішньому ринку, співпрацювати з великими надійними компаніями, розширювати асортимент продукції, підвищувати прибуток тощо. Але все це можливо лише за умови ефективної реалізації такої діяльності.

Вчені по-різному трактують поняття «ефективність зовнішньоекономічної діяльності». Наприклад, І. Лебідь наголошує, що ефективність зовнішньої торгівлі часто є ознакою прибутковості експорту, що відображає порівняння між вартістю експортних товарів і ціною на внутрішньому ринку [1].

Інші автори, а саме О. Вакульчик та Д. Дубицький, зазначають, що ефективність ЗЕД визначає рівень зацікавленості підприємств купувати чи продавати на певному іноземному ринку [2].

Ефективність продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому прямо залежить від конкурентоспроможності товару і підприємства загалом.

Конкурентоспроможність – це здатність товару чи підприємства конкурувати з іншими підприємствами на ринку за допомогою порівняльних переваг. Однією із порівняльних переваг є впізнаваність товару, бренду, підприємства на ринку [3].

Аналізування конкурентоспроможності, впізнаваності підприємства, бренду, товару є важливим для кожного суб'єкта господарювання. На іноземних ринках ще складніше контролювати ситуацію, тому варто ретельно аналізувати середовище функціонування. Та незважаючи на те, що є багато наукових праць з цієї тематики, потрібно розуміти, що справді буде ефективним в умовах підвищення впізнаваності продукції. Тому це питання залишається актуальним і потребує детальнішого дослідження.

МЕТА роботи полягає у дослідженні основних

шляхів підвищення впізнаваності продукції вітчизняних підприємств на іноземних ринках, наданні рекомендацій стосовно технології підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використана методика дослідження: економічний аналіз, синтез, групування, структурний аналіз, узагальнення, методи графічного моделювання у розробленні технології підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках.

РЕЗУЛЬТАТИ

Впізнаваність бренду і продукції на ринку дуже важлива, щоб залишатися конкурентоспроможними та розвиватися у довгостроковій перспективі. Впізнаваність бренду є невід'ємною частиною розвитку бренду і допомагає виділитися серед конкурентів.

Інакше кажучи, «впізнаваність товарів і бренду» можна описати як рівень знань потенційних покупців і контрагентів про компанію. Кожен покупець у виборі товару, постачальника боїться вибрати неякісний продукт. Тому зазвичай, коли постає вибір між декількома варіантами, вибирають той, про який вже чули, читали детальнішу інформацію, відгуки, тобто обирають те підприємство, яке є більш відомим.

Впізнаваність підприємства є важливим аспектом маркетингу як для нових учасників ринку, так і для компаній, які вже присутні на ньому. Впізнаваність тісно пов'язана з лояльністю клієнтів. Це важливо, оскільки лояльний клієнт приносить прибуток у компанію на 50 % більше, ніж покупець, який зробить замовлення один раз.

Існує багато способів просування бренду і його товарів та підвищення впізнаваності підприємства, такі як участь у виставках і ярмарках, благодійні акції, спонсорство великих подій, заходи організовані самим підприємством, Point of Sale (POS) матеріали, семплінг акції тощо.

Участь у міжнародних виставках і ярмарках можна розглядати як дієвий засіб для комунікацій на між-

народному ринку. Вони розглядаються як симбіоз інструментів маркетингової політики та методів торгівлі.

Міжнародна виставка – це місце, де можна показати і продемонструвати товари перед іноземними фахівцями, споживачами, клієнтами з метою їх більшого ознайомлення з продукцією [4].

Виставки і ярмарки займають важливе місце в арсеналі засобів просування товару, оскільки там присутні дуже широкі можливості представлення товарів та зразків для встановлення прямого контакту з клієнтами чи споживачами. Виставки і ярмарки дозволяють підприємству здійснювати одночасно всі аспекти його політики, такі як комунікативна, цінова, збутова, товарна. Потім після закінчення виставки можна проаналізувати результати участі у ній і удосконалити маркетингову стратегію підприємства.

Міжнародні виставки та ярмарки здійснюють безліч функцій – ось декілька з них: забезпечують прямий зв'язок експонента з клієнтами, з потенційними партнерами; представляють реальний товар і є можливість побачити його вживу; дозволяють експонентам побачити пропозицію конкурентів, їхні нові товари, ідеї, умови співпраці тощо; зменшують час як експонентам, так і клієнтам на пошук партнера та процес укладання контракту; підвищують авторитет та впізнаваність експонента, якщо була правильна підготовка до участі; слугують ефективному обміну інформацією тощо.

Розглянемо кожен етап технології підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках на прикладі ТзОВ «Укрспецтехніка», яке входить у групу компаній ТМ «Століт», яка займається виробництвом якісних матеріалів та аксесуарів для теплозвукоізоляції будівель, виробництвом пластмас та полімерів, сухих будівельних сумішей.

Рекомендована технологія підготовки та реалізації



Рис. 1. Рекомендована технологія підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках [розроблено та сформовано авторами]

Наступним етапом після вибору конкретної виставки є складання плану підготовки до неї. У цьому плані зазвичай описують такі дії: підбір посередницьких агентств, які будуть здійснювати рекламні, транспортні, оздоблювальні та інші функції; уточнення митних формальностей для в'їзду у країну, де проходить виставка; розроблення кошторису витрат для участі у виставці, туди включають усі витрати пов'язані із виставкою діяльністю; підготовка зразків товару, що будуть представлені на виставці; розроблення і виготовлення рекламних матеріалів для виставки.

П'ятим етапом є розроблення тематичного плану. У ньому описується, що будуть представляти на виставці-ярмарку, а саме складається певний список, де зазначаються експонати та описуються форми їх показу (макет, натуральна форма, фотографія, відеоролик тощо). Потім на основі цього уточнюються параметри виставкового стенду, такі як площа, висота, і згодом здійснюється підготовка стенду. Важливою частиною підготовки стенду є його художнє оформлення. Воно повинно бути витримане в одному стилі. Стенд повинен бути помітний відвідувачам. Для цього використовують плакати, фотографії, діаграми. Але велика кількість такого матеріалу буде відлякувати потенційних покупців. Тому стенд повинен бути лаконічним, простим і зрозумілим. Також потрібно зробити акцент на сам товар, який продає підприємство.

На шостому етапі здійснюється підготовка стендистів та перекладачів. Стендисти – це працівники компанії, що працюють біля його стенду. Вони повинні надавати докладні пояснення стосовно роботи підприємства і його товару, вести комерційні переговори. Для стендиста важлива приємна зовнішність, вміння бачити і розуміти співрозмовника, готовність багато спілкуватись і повторювати безліч разів одне і те ж. Ще однією головною функцією стендиста є ведення обліку відвідувачів, що буде використовуватись для визначення результативності участі у закордонній виставці чи ярмарці.

Наступним етапом є транспортування експонатів

та виставкових матеріалів. Тут потрібно враховувати митні формальності, оформити усю необхідну документацію (відповідні сертифікати, пакувальні листи, рахунок-проформа тощо), організувати транспортування разом з транспортною організацією, подбати про правильне маркування ящиків з товаром і матеріалами мовою країни, де проходить виставка тощо.

Восьмий етап – це безпосередня робота на виставці-ярмарку. Роботу стенда і стендистів координує керівник стенда. Він призначається на етапі підготовки до участі. В його завдання входять: перевірка готовності виставкового стенду до початку заходу; ділові зустрічі з важливими відвідувачами виставки; підтримання зв'язку з підприємством; розроблення та дотримання робочого плану; координація роботи окремих співробітників тощо.

Останнім етапом є післявиставкова діяльність та підведення підсумків участі у ній. Працівникам ТзОВ «Укрспецтехніка» необхідно здійснити оброблення даних, що отримано на виставці, подальшу роботу з відвідувачами, встановити ділові контакти з клієнтами, розширити межі співробітництва. Також потрібно здійснити аналіз результатів участі підприємства у виставці чи ярмарку, встановити ступінь досягнення кожної з цілей, які встановлено раніше. За допомогою цього аналізу можна виявити певні недоліки і в наступних заходах досягти більшого успіху. Рекомендований перелік виставок для ТзОВ «Укрспецтехніка» подано у табл. 1.

Як приклад пропонується такий: ТзОВ «Укрспецтехніка» взяли участь у виставці «Māja I» (м. Рига, Латвія). «Māja I» – це найбільша подія будівельної галузі в Латвії, що пропонує уявлення про останні тенденції розвитку будівельної галузі, сучасні технології та сприяє безпосередньому спілкуванню між професіоналами будівельної та пов'язаної галузі, а також їх споживачами у країнах Балтії, Східної та Західної Європи, а також Азії.

Таблиця 1 – Рекомендовані міжнародні виставки для ТзОВ «Укрспецтехніка»

[розроблено та сформовано авторами]

№ з/п	Назва виставкового заходу	Організатор	Місто, країна проведення	Спеціалізація
1	Construct and design	Expo channels	Тель Авів, Ізраїль	Будівництво, проектування, дизайн
2	Buildex	Informa Markets	Ванкувер, Канада	Будівництво
3	Batibouw	FISA S. A	Брюссель, Бельгія	Будівництво, оздоблення, ремонт, декор
4	Bois & Habitat	Easyfairs Expo sprl	Намур, Бельгія	Дерев'яне домобудівництво, екобудівництво, енергозбереження
5	Nordbygg	Stockholmsmassan AB	Стокгольм, Швеція	Будівництво, проектування, архітектура, реставрація, нерухомість
6	Māja I	SIA «BT 1»	Рига, Латвія	Будівництво, ремонт, будівельні матеріали, сантехніка, архітектура, дизайн, проектування
7	Tectonica	Feira Internacional de Lisboa	Лісабон, Португалія	Будівництво та дизайн, енергоефективність
8	Construction Cyprus	Green Hemisfer Ltd	Нікосія, Кіпр	Будівництво

ВИСНОВКИ

На сьогодні багато компаній здійснює експортну діяльність, оскільки це допомагає розширити ринок, підвищити якість продукції, збільшити обсяги виробництва, а отже, зменшити постійні витрати за рахунок ефекту масштабу, що сприяє покращенню іміджу ком-

панії та зміцненню її позицій серед конкурентів. Для виходу на нові ринки підприємство має бути конкурентоспроможним, його продукція має відповідати стандартам якості, мати попит і відповідати потребам споживачів. Володіючи порівняльними перевагами серед конкурентів на ринку, підприємство може ефективно вести свою діяльність. Це може бути низька

ціна, хороша якість, кваліфікований персонал, сучасна упаковка, висока впізнаваність бренду тощо.

Існує безліч шляхів підвищення впізнаваності продукції на іноземних ринках. Особливо актуальним є участь у міжнародних виставках та ярмарках. У зв'язку з цим розроблено і запропоновано технологію підготовки та реалізації участі у закордонних виставках та ярмарках. Рекомендована технологія дозволить вітчизняним підприємствам краще зрозуміти основні етапи підготовки і участі у виставках чи ярмарках. Так, добре підготувавшись до участі у міжнародній виставці, можна досягти високих результатів у підвищенні впізнаваності продукції на іноземних ринках.

Виставки і ярмарки – одні з основних елементів у

системі маркетингових комунікацій. Для вітчизняних виробників участь у цих заходах є унікальною можливістю просування своїх можливостей на зовнішні ринки. З їхньою допомогою можна ознайомити потенційних клієнтів з новими товарами, послугами, а також здійснити обмін досвідом, грамотно встановити ціни на продукцію, провести політику збуту і реклами.

Впровадження рекомендованої технології на практиці функціонування ТзОВ «Укрспецтехніка» дозволить досягти економічного ефекту. Це відбудеться за рахунок збільшення впізнаваності підприємства на ринку, що в довгостроковій перспективі допоможе збільшити обсяги реалізації, а отже, і прибуток.

Список використаних джерел

1. Лебідь І.Г. Ефективність механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: базові підходи та методологія оцінки. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. № 101. С. 128-134.
2. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 2012. № 2. С. 75–82.
3. Бундюк А.М., Лихащенко К.О. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Енергія. Бізнес. Комфорт : матеріали регіон. наук.-практ. конф.* 2020. С. 16–18.
4. Божкова В.В., Чикалова А.С. Виставкова діяльність як ефективний інструмент просування промислової продукції на нові ринки збуту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 11-19.

References

1. Lebid I.H. The effectiveness of mechanisms for managing foreign economic activity of enterprises: basic approaches and evaluation methodology. *Current issues of international relations*. 2011. №101. pp. 128-134. [in Ukrainian].
2. Vakulchuk O.M., Dubytskyi D.P. Analysis of the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise. *Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Ser.: Economics*. 2012. № 2. pp. 75–82. [in Ukrainian].
3. Bundiuk A.M., Lykhashchenko K.O. Ensuring the international competitiveness of the enterprise. *Energy. Business. Comfort: materials of the regional scientific-practical conference*. 2020. pp. 16–18. [in Ukrainian].
4. Bozhkova V.V., Chykalova A.S. Exhibition activity as an effective tool for promoting industrial products in new markets. *Marketing and innovation management*. 2015. № 3. pp. 11–19. [in Ukrainian].

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Iryna KRIACHENKO

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3592-7992>

e-mail: ira25042000@gmail.com

WAYS TO INCREASE THE RECOGNIZABILITY OF ENTERPRISE'S PRODUCTS IN FOREIGN MARKETS

Introduction. Foreign economic activity (FEA) is one of the most important areas of economic activity of enterprises. There are many benefits to exporting or importing efficiently. But we must not forget that the effectiveness of sales both in the domestic market and abroad directly depends on the competitiveness of the product and the company as a whole. Competitiveness is the ability of a product or enterprise to compete with other enterprises in the market through comparative advantage. One of the comparative advantages is the recognizability of the product, brand, company in the market.

The purpose of the paper is to study the main ways of raising the recognizability of domestic enterprises in foreign markets, providing recommendations on the technology of preparation and implementation of participation in foreign exhibitions and fairs.

Results. There are many ways to promote a brand and its products and increase the recognizability of the company. More attention is focused on participation in international exhibitions and fairs. The technology of preparation and realization of participation in foreign exhibitions and fairs was offered, which includes the following stages: definition of participation goals, determination of enterprise resource opportunities for participation (personnel, financial), selection of foreign exhibition or fair for participation and application, preparation of preparation plan to participate, development of thematic plan and preparation of exhibition stand, preparation of exhibitors and translators, transportation of exhibits and exhibition materials to the exhibition, work during the exhibition or fair, post-exhibition activities and summarizing the company's participation in foreign exhibitions, fairs.

Conclusion. Exhibitions and fairs are one of the main elements in the system of marketing communications. For domestic producers, participation in these events is a unique opportunity to promote their capabilities in foreign markets. With their help it is possible to acquaint potential clients with new goods, services, and also to carry out an exchange of experience, competently to establish the prices for production, to carry out a policy of sale and advertising.

Keywords: foreign economic activity, recognizability, brand, competitiveness, exhibition, fair, international exhibition, technology of preparation for the exhibition

Тетяна Валентинівна ГАНУЩАК

к.е.н., доцент, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6677-3311>

e-mail: Ganushchak_t@ukr.net

Олена Сергіївна ЖУК

к.е.н., доцент, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>

e-mail: e_zhuk@ukr.net

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРУКТУРИ

У статті наведено узагальнення наукових здобутків з антикризового фінансового контролінгу вітчизняних та зарубіжних дослідників. Наведено підходи вчених-економістів до поняття «контролінг», головних конкурентів міжнародної компанії за обсягом виробництва та інновації в діяльності міжнародних фірм-конкурентів та види контролінгу. Подано запропоновану авторами оптимізаційну структурно-логічну схему системи фінансового контролінгу витрат на прикладі міжнародної компанії.

Ключові слова: інновації, інструмент, антикризове управління, фінансовий контролінг, міжнародна компанія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою складовою частиною фінансового контролінгу є заходи раннього попередження і пошук рішень у напрямі антикризової політики діяльності підприємства. Стратегічний антикризовий фінансовий контролінг – це сукупність довгострокових цілей і планів з метою отримання запланованих показників ефективності, охоплення найбільшої частки ринку та прямування до лідерської позиції. Невдалі заходи з фінансового контролінгу дуже часто є наслідком відсутності злагодженої діяльності працівників та топ-менеджерів. У разі відсутності єдиного напрямку дії буде відсутня система раннього попередження і реагування як складників систем антикризового фінансового контролінгу. Сьогоденні умови війни та пандемії дуже гостро поставили проблемою розвитку, утримання на ринку і запобігання банкрутству підприємств. Специфіка міжнародної корпорації хімічної промисловості зумовлює необхідність вдосконалення методів планування і контролю витрат. Перед фінансовими менеджерами міжнародної корпорації «Хенкель» постає складна проблема синхронізації витрат та виконання проектних робіт у розрізі етапів, що жорстко нормовано часом. Модель формування операційних витрат, структурована за елементами витрат, може вдосконалити процес управління та контролю фінансів на підприємстві хімічної промисловості. Постає потреба переймання досвіду міжнародних та його імплементація у діяльність вітчизняних і покращення діяльності іноземних господарюючих суб'єктів. Саме тому інноваційні інструменти антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі є важливим елементом дослідження в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі євроінтеграції інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі досліджували: Р.Г. Долинська, Н.Ю. Іванова, Є.Г. Панченко, О.І. Рогач, Л.В. Руденко, Л.С. Тарасова, А.І. Яковлев та ін.

МЕТА статті – дослідити євроінтеграцію інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методичну основу дослідження складають загальнонаукові методи: метод логічного узагальнення, табличний метод, синтезу, індукції, дедукції. Інформаційну базу дослідження у написанні статті склали: наукові фахові статті, підручники, навчальні посібники, Інтернет-джерела.

РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом багатьох років поняття контролінгу досліджувалося різними вченими-економістами. Так, до наших днів дійшли різні твердження, але єдиного погляду стосовно існування контролінгу не відстежується (табл. 1).

Доцільно навести принципи контролінгу інноваційних проектів:

- прогнозування та планування інноваційного проекту має базуватися з врахуванням теперішнього стану діяльності підприємства;
- планування і контроль здійснюється за вузькими параметрами в межах проекту;
- контроль планових величин та аналіз відхилень здійснюється на основі порівняння трьох значень: план, факт, перспектива;
- контроль правильності цілей інновації і досягнення результату інноваційного проекту;
- системна оцінка отриманих результатів на окремих фазах інноваційного проекту. [7, с. 153, 8, с. 362].

Службою контролінгу фіксуються планові та фактичні дані, визначаються відхилення за термінами, фінансуванням, параметрами, що характеризують економічний ефект.

Визначимо головні конкуренти хімічної промисловості на прикладі міжнародної компанії «Хенкель» за обсягом виробництва (табл. 2).

Дослідимо інновації та види контролінгу підприємств відносно міжнародної компанії «Хенкель» (табл. 3).

Таблиця 1 – Підходи до трактування терміну «контролінг»
{на основі [1, с. 32-81, 2, с. 33-67, 3, с. 5-40, 4, с. 8-31, 5, с. 266-285, 6, с. 162-191]}

Автор	Трактування терміну «контролінг»
Хорват П., Кюппер Х.Ю.	орієнтований на результат як функція підтримки керівництва з координації усіх підсистем менеджменту
Вебер Й.	елемент управління соціальною системою, який виконує головну функцію підтримки керівництва в умовах рішення загальної координації системи управління (з упором на завдання планування, контролю та інформування)
Хан Д.	система інтригованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства
Майер Е.	сукупність методів оперативного та стратегічного управління: обліку, планування, аналізу та контролю, об'єднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин в єдину систему, функціонування якої підпорядковано певній меті
Градова А.П.	життєздатність підприємства на всіх етапах стратегічного та тактичного управління
Анташов В.А. Уварова Г.В.	певна концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове ефективне функціонування в постійно змінних господарських умовах
Данілочка Н.Г.	функціонально виокремлений напрям економічної діяльності на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної діяльності для прийняття стратегічних і управлінських рішень

Таблиця 2 – Конкуренти міжнародної компанії «Хенкель» за об'ємом виробництва, рейтинг RAEX-600 [9, с. 275]

Місце	Назва	Місце у рейтингу RAEX-600	Реалізація в 2020 році (млн. грн.)	Темпи приросту виручки за рік (%)	Реалізація в 2020 році (млн. дол.)
1.	«ЕвроХім», група	30	39220,896	13,8	6 285,4
2.	«ФосАгро», група	62	92115,52	2,3	3 510,5
3.	Акрон	141	43490,176	4,4	1 657,4
4.	Хенкель	193	30517,12	22,9	1 163,0

* переведено за курсом НБУ станом на 01 листопада 2021 р.

Таблиця 3 – Інновації в діяльності міжнародних фірм-конкурентів та види контролінгу [розроблено авторами]

Компанія	Види контролінгу
Reckitt Benckiser Group Plc	Інноваційно-інвестиційний контролінг: ребрендинг назви на Reckitt. Нова назва більш ясна та зрозуміла. Новий бренд був вибраний, оскільки він викликає почуття захисту. Це дало можливість збільшити кількість продажу на 10 %
Procter & Gamble	Контролінг витрат: у межах контролінгу використовується цільове калькулювання «таргет - костинг»
ТОВ СК «Джонсон»	Контролінг поведінки: щорічно у жовтні здійснює підвищення зарплат, щоб утримати висококваліфікований персонал; висока безпека праці та постійне підвищення кваліфікації; Контролінг ризиків: щоб зменшити ризики компанія запровадила низку правил, таких як Standards of Conduct; має обмеження у кредитному, валютному та ризику ліквідності
«ЕвроХім»	Фінансовий контролінг: використання комплексного підходу у зниженні витрат
ФосАгро	Контролінг поведінки: соціальноорієнтована
Акрон	Управління контролінгом логістичних систем

Відповідно до табл. 3. можемо сказати, що:

1. Переїмання досвіду ребрендингу компанією «Хенкель» можливий у дизайні, тому що назва і так лаконічна, зрозуміла і загальновідома. Тому Reckitt Benckiser Group Plc досвід цього конкурента можна перейняти у напрямі приведення не до спрощення назви, а до єдиної кольорової гами у продукції.

2. Інновації компанії Procter & Gamble у напрямі фінансового контролінгу: використання системи «таргет-костинг» (target-costing), що розроблена японськими спеціалістами з виробничого менеджменту та управлінського обліку ще у 1960-ті рр. Особливостями системи управління витратами за цільовою собівартістю є: доповнення маркетингових досліджень ринку для визначення потреб клієнтів прогнозами ціни та обсягу продажів, які періодично обновляються та накопичуються; використання вимог до виконання заданих функцій; мінімізація витрат протягом усього життєвого циклу, тобто врахування не лише виробничих витрат, а й витрат, пов'язаних з обслуговуванням тех-

ніки в експлуатації, післяпродажним обслуговуванням, виводом з ринку та подальшою утилізацією; розроблення прогнозу очікуваної ціни реалізації та встановлення цільового обсягу продажів для розрахунку ліміту витрат на виробництво; розподілення витрат між усіма елементами конструкції на основі оптимізації витрат, що досягається у творчому процесі конструювання цінностей; використання у процесі організації розроблення конструкції та технології виробництва проектно-матричних структур у роботі багатифункціональних команд, що представляють весь спектр бізнес-процесів за ланцюгом формування цінностей.

Так, ТОВ СК «Джонсон» має обмеження у кредитному, валютному та ризику ліквідності за 2020 р. Кредитний ризик пов'язаний з торговою кредиторською заборгованістю, грошовими коштами та еквівалентами. Компанія структурує рівні кредитного ризику, які вона приймає на себе, встановлює ліміти на суму ризику, прийнятого відносно кожного клієнта. У валютному ризику компанія не використовує похідних

фінансових інструментів для управління ним. На фінансові результати компанії впливають зміни курсів обміну валют. Ризик ліквідності являє собою ризик того, що компанія не зможе погасити свої боргові зобов'язання. Для компанії «Хенкель» доцільно було б перейняти досвід Standards of Conduct, зробити великий акцент на розвитку і утримання висококваліфікованого персоналу. На перше місце поставити кадрову безпеку на підприємстві.

«ЕвроХім» в основу антикризового фінансового контролінгу покладає використання комплексного підходу: зниження використання шкідливих і небезпечних відходів. Підприємству «Хенкель» можна перейняти максимально автоматизувати виробничо-господарський процес з метою оптимізації витрат на заробітню платню і збільшення виробництва.

ФосАгро у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшили парк власних вагонів, що підвищило екологічну безпеку перевезень, збільшено вантажопідйомність, що знижує забрудненість екології.

Перед тим як розробити модель формування операційних витрат, розрахуємо безбитковий обсяг продажів і запас фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель» протягом 2016-2020 рр. (табл. 3).

Як видно з табл. 3, у 2016-2020 рр. чиста виручка зростала більшими темпами ніж поріг рентабельності, тому запас фінансової стійкості в цей період зростав як в абсолютному, так і у відносному вираженні, лише за 2020 р. спостерігається скорочення порівняно з 2019 р. Перевищення темпів приросту повної собівартості продукції над темпами приросту чистої виручки у 2020 р. призвело до зниження валового прибутку з 242221,4 тис. грн до 217345,2 тис. грн. Внаслідок цього маржинальний дохід, що прямо пропорційно залежить від величини прибутку, зріс у 2020 р. лише на

23,46 %, водночас за рахунок лише зростання умовно-постійних витрат на 97,83 %. Запас фінансової стійкості у відсотках прямопропорційно залежить від запасу фінансової стійкості в абсолютних сумах, і обернено – від виручки.

Отже, щоб покрити всі витрати міжнародне підприємство «Хенкель» повинно було реалізовувати кожного року продукцію на суму, що дорівнює значенню порогу рентабельності. За таких сум виручки рентабельність дорівнює нулю. Натомість, з табл. 3 видно, що фактично виручка протягом 2016-2020 рр. мала значення, вищі за критичні, про що свідчать позитивні значення запасу фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель».

Наприклад, у 2020 р. чиста виручка склала 577885 млн грн, що вище порогу рентабельності на 469286,55 млн грн або на 81,21%. Це і є в даному випадку запас фінансової стійкості або зона безбитковості підприємства. Тобто підприємство може витримати зниження виручки від реалізації продукції на 81,21 %, і тільки тоді рентабельність дорівнюватиме нулю.

Отже, оптимізаційна структурно-логічна схема системи контролінгу витрат для міжнародної корпорації «Хенкель» включає всі вищеперераховані висновки і пропозиції – її показано на рис. 1.

Отже, аналіз всіх вище зазначених показників, показав, що міжнародна корпорація «Хенкель» має достатньо високий запас фінансової стійкості для нормального його функціонування, що в середньому складає 81,51%. Проте служба фінансового менеджменту підприємства повинна постійно стежити за тим, наскільки цей запас далекий від порогу рентабельності, оскільки від цього залежить фінансова стійкість підприємства у майбутньому.

Таблиця 3 – Розрахунок безбиткового обсягу продажів і запасу фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель» протягом 2016-2020 рр. [розроблено автором на основі фінансової звітності]

№ з/п	Показник	Позначення показника	Значення показника на кінець року				
			2016р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020р.
1	Виручка від реалізації за мінусом ПДВ і АЗ (чиста виручка), млн грн	ВР	491055,36	525560,96	522149,76	527791,36	577885
2	Повна собівартість реалізованої продукції, млн грн	ПС	255630,08	280243,2	281896,32	285569,92	260693,68
3	Валовий прибуток, млн грн	ВП	235425,28	245317,76	240253,44	242221,44	217345,2
4	Сума умовно-змінних витрат, млн грн	ЗВ	117791,36	130334,08	123826,56	131882,24	107006
5	Сума умовно-постійних витрат, млн грн	ПВ	27866,88	25715,2	26003,84	25426,56	50302,8
6	Сума маржинального доходу (ряд. 3 + ряд. 5), млн грн	МД	263292,16	219602,56	214249,6	216794,88	267648
7	Питома вага маржинального доходу у виручці (ряд. 6: ряд. 1), %	ПВМД	53,62%	41,78%	41,03%	41,08%	46,32%
8	Поріг рентабельності, млн грн	Прен.	51971,06	61549,07	63377,63	61895,23	108598,45
9	Запас фінансової стійкості:	ЗФС					
	– млн грн		439084,3	587110,03	585527,39	589686,59	469286,55
	– %		89,42%	111,71%	112,14%	111,73%	81,21%

* Переведено в гривні з долара за курсом НБУ станом на 01 листопада 2021 р.



Рис. 1. Оптимізаційна структурно-логічна схема системи фінансового контролінгу витрат міжнародної компанії «Хенкель» [авторська розробка]

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати вищенаведеного дослідження євроінтеграція інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькі структури, можемо зробити такі висновки.

Трансформаційні процеси сьогодення є рушійною силою у розвитку інноваційної діяльності та стратегічного планування. Звичайно, євроінтеграція інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу в підприємницькі структури – це розвиток не тільки окремого підприємства, а й всієї економіки країни.

Відсутній єдиний науковий системний підхід із врахуванням специфіки галузі досліджуваного суб'єкта виробничо-господарської діяльності та єдиного понятійно-категоріального апарату стосовно антикризового фінансового контролінгу.

Імплементація інноваційних інструментів стратегічного фінансового контролінгу в міжнародну корпорацію «Хенкель» є важливим елементом у напрямі розвитку її діяльності. Вважаємо за необхідне перейняти досвід: Reckitt Benckiser Group Plc у напрямі приведення до єдиної кольорової гами у продукції; інновації компанії Procter & Gamble – використання системи «таргет-костинг» (target-costing) з виробничого менеджменту та управлінського обліку; Standarts

of Conduct – зробити великий акцент на розвитку і утримання висококваліфікованого персоналу. Для компанії «Хенкель» можна перейняти максимально автоматизувати виробничо-господарський процес з метою оптимізації витрат на заробітну платню і збільшення виробництва. Багато здійснювати диверсифікацію виробництва, тобто здійснювати виробництво і розроблення нових видів продукції, які зацікавлять споживачів. Так, підприємство матиме змогу перекидати збитки від одних видів діяльності прибутками за рахунок інших. Це, зі свого боку, дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Отже, для міжнародної компанії «Хенкель» необхідно впровадити таку систему заходів з підвищення фінансової стійкості.

Збільшити власні оборотні кошти (зокрема грошові засоби) та поточні фінансові інвестиції з метою покращення можливостей самофінансування. Необхідно збільшити грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства. Це можна зробити, наприклад, за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих засобів, здачі їх в оренду тощо. В результаті у міжнародній корпорації «Хенкель» збільшиться свобода фінансового маневру, його баланс буде більш ліквідним і це дозволить йому за необхідності брати довго- і короткострокові позики в банку, які видаються лише

платоспроможним підприємствам.

*Продовжити позитивні тенденції з управління за-
пасами підприємства.* Для цього необхідно здійсню-
вати планування потреб у матеріалах, прогнозування
попиту, а також їх раціональне транспортування. Між-
народна корпорація «Хенкель» повина реалізовувати
всю продукцію, що знаходиться на складах. Реаліза-
цією і просуванням продукції на ринок займається
відділ маркетингу. Саме цей відділ повинен забезпе-
чити просування товару не тільки на вітчизняний ри-
нок, але й активне його просування за кордон. Необ-
хідно постійно розширювати мережу збуту.

*Забезпечити стабільну структуру капіталу під-
приємства.*

*Продовжувати нарощення швидкими темпами ре-
зервного фонду для покриття непередбачуваних вит-
рат і збитків.*

Вдосконалити управління витратами. Необхідно
розробляти шляхи зниження собівартості продукції,
що виробляється, та підвищувати ціну реалізації на
неї, також застосовувати різноманітні оптимізаційні
схеми з оподаткування. Зі свого боку, зниження собі-
вартості дозволить підприємству бути більш конку-
рентоспроможним на ринку збуту. Таке зниження
можливе за рахунок впровадження нової техніки, тех-
нологій, більш раціонального використання матері-
альних і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги
постійних затрат у собівартості продукції. Зниження
собівартості продукції впливає на збільшення при-
бутку підприємства. Ефективне управління витратами
насамперед передбачає зниження їх абсолютного зна-
чення. Зменшення величини внутрішніх витрат можливе
за рахунок: правильної їх класифікації (на постійні і

змінні, прямі й непрямі); вибору відповідної моделі їх
розподілу та моніторингу з метою відслідковування
їх відхилень і пошуку резервів зниження; визначення
«центрів відповідальності», де контролюється поява
затрат і використання прибутку; впровадження ресурсо-
зберігаючих технологій; зменшення витрат на соці-
альні заходи та адміністративний ресурс; участь у фі-
нансово-промислових об'єднаннях з метою вико-
ристання пільгових умов співробітництва.

Зі свого боку, зменшення зовнішніх витрат перед-
бачає: перегляд умов контрактів з контрагентами (зок-
рема з постачальниками); пошук нових партнерів, ство-
рення ефективної системи закупівель сировини (більш
тісна співпраця з постачальниками, вихід на прямого
постачальника без посередництва), об'єднання заку-
півельних зусиль з іншими компаніями, вдосконалення
транспортної логістики;

Доцільно розширювати власну мережу збуту про-
дукції хімічної промисловості і таким способом про-
давати готову продукцію дешевше (без дилерської на-
цінки), і цим стимулювати попит серед населення та
юридичних осіб – фірм, що закупають товари хі-
мічної промисловості для виробничого призначення.

Необхідно вдосконалювати методи продажу про-
дукції. Низький рівень платоспроможності населення
справляє значний негативний вплив на діяльність да-
ного підприємства, тому актуальним було б збільшення
програм продажу товарів хімічної промисловості у
кредит під незначні відсотки. Водночас розроблення і
реалізація таких програм самим підприємством зни-
зить їх вартість для кінцевого споживача і принесе
прибуток для даного підприємства.

Список використаних джерел

1. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. Київ, 2014. 81 с.
2. Гіл Чарлз В.П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. Київ, 2011. С. 32-67.
3. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний бізнес і стратегічні зміни. Київ, 2019. 215 с.
4. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації. Київ, 2014. С. 8-31.
5. Рогач О.І. Транснаціональні корпорації. Київ, 2018. С. 266-285.
6. Робінс С.П., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту. Київ, 2004. С. 162-191.
7. Яковлев А.И., Макаренко Н.А. Экономико-организационные аспекты промышленных. Харьков, 2003. 168 с.
8. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии. Харьков, 2008. 472 с.
9. Пушкар М.С. Контроллинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль, 2004. 370 с.

References

1. Panhcenko Ye.H. International management. Kyiv, 2014. pp. 32-81. (in Ukrainian).
2. Hill Charles W.L. International business: competing in the global marketplace. Kyiv, 2011. pp. 32-67. (in Ukrainian).
3. Rokocha V.V., Odiahailo B.M., Terekhov V.I. International business and strategic changes. Kyiv, 2019. 215 p. (in Ukrainian).
4. Rudenko L.V. Transnational corporations. Kyiv, 2014. pp. 8-31. (in Ukrainian).
5. Rohach O.I. Transnational corporations. Kyiv, 2018. pp. 266-285. (in Ukrainian).
6. Robins S.P., DeChentso D. Fundamentals of management. Kyiv, 2004. pp. 162-191. (in Ukrainian).
7. Yakovlev A.I., Makarenko N.A. Economic and organizational aspects of industrial innovations. Kharkiv, 2003. 168 p. (in Russian).
8. Dolinskaya R.G., Mishchenko V.A. Controlling in action. Kharkiv, 2008. 472 p. (in Russian).
9. Pushkar M.S. Controlling – information subsystem of strategic management: monograph. Ternopil, 2004. 370 p. (in Ukrainian).

Tetiana HANUSHCHAK

PhD in Economics, Associate Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6677-3311>

e-mail: Ganushchak_t@ukr.net

Olena ZHUK

PhD in Economics, Associate Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>

e-mail: e_zhuk@ukr.net

EUROPEAN INTEGRATION OF INNOVATIVE ANTI-CRISIS FINANCIAL CONTROLLING TOOLS INTO ENTREPRENEURSHIP STRUCTURES

Introduction. The article summarizes the scientific achievements of domestic and foreign researchers in anti-crisis financial controlling. The approaches of economist scientists to the concept of "controlling" are given. The main european of entrepreneurship structures in terms of production volume are presented. Innovations in the activities of international competitor firms and types of controlling are presented. An optimization structural and logical scheme of the financial cost controlling system is presented on the example of an international company.

The purpose of the paper is to investigate the European integration of innovative anti-crisis financial controlling tools into entrepreneurship structures.

Results. The article summarizes the scientific achievements of domestic and foreign researchers in anti-crisis financial controlling. The approaches of economist scientists to the concept of "controlling" are given. The main competitors of the international company in terms of production volume are presented. Innovations in the activities of international european competitor firms and types of controlling are presented. The optimization structural and logical scheme of the financial cost control system proposed by the authors is presented in the example of an european international company.

Conclusions. Today's transformational processes are a driving force in developing innovative activities and strategic planning. Undoubtedly, the European integration of innovative tools of anti-crisis financial controlling into entrepreneurship structures is the development of an individual business but also of the entire economy of the country. There is no single scientific systematic approach taking into account the specifics of the field of the researched subject of production and economic activity and a single conceptual and categorical apparatus regarding anti-crisis financial controlling. The implementation of innovative tools of strategic financial controlling in the international corporation "Henkel" is an important element in the direction of the development of its activities.

Keywords: innovation, tool, corporate crisis management, financial controlling, international company

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).8](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).8)
УДК 656.7(477)(045)

Оксана Миколаївна **КИРИЛЕНКО**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>
e-mail: ons@ua.fm

Валентина Олексіївна **НОВАК**

к.е.н., професор,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>
e-mail: novak.nau@mail.ru

Катерина Миколаївна **РАЗУМОВА**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6385-2823>
e-mail: krazum@ukr.net

Максим Олександрович **ЛУК'ЯНЕНКО**

студент, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>
e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Доведено значення авіаційних перевезень для забезпечення сталого розвитку економіки країни. Досліджені питання, що стосуються розвитку авіаційного транспорту в Україні. Зроблені акценти на необхідності конструктивного вирішення низки економічних, технічних, екологічних, кадрових питань та проблем з охорони та безпеки. Розглянуто окремі аспекти забезпечення роботи галузі авіаційного транспорту та науково обґрунтовані майбутні шляхи її розвитку у післявоєнний період. Доведено потребу у високорозвиненій транспортній системі як необхідний фактор забезпечення інтеграції до європейської і світової економіки.

Ключові слова: авіація, авіаційний транспорт, авіатранспортні підприємства, транспортна система, перспективи розвитку авіації, вирішення проблем авіації

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена багатьма чинниками, що безпосередньо впливають на розвиток авіаційної галузі, зокрема авіаційного транспорту України.

Цивільна авіація має величезне значення для економіки не тільки України, а й всього світу, і її роль як універсального транспортного засобу переоцінити неможливо. Завдяки авіації ми маємо найзручніший і найшвидший спосіб доставки вантажів і людей у різні кінці України та за її межі. Зараз ми зіткнулися з тим, що більшість благ авіаційного транспорту недоступні, через бойові дії на території нашої країни. Якраз, коли ми маємо таку проблему, слід замислитися над майбутнім цієї галузі і перспективами її розвитку.

Навіть у довоєнний період авіація нашої країни була не в ідеальному стані, мала низку проблем і недоліків, які слідувало б вирішити, та завдяки яким ми можемо виявити перспективи розвитку даної галузі.

Розширення та розвиток авіаційних перевезень обумовлені динамічністю інтермодальних сполучень та реалізацією сучасних логістичних перевезень. Підвищення ролі національних авіатранспортних підприємств у забезпеченні економічної стійкості держави також визначають обсяги вантажопотоків між Україною та Європою. Саме вони і відображають обсяги необхідних зовнішньоекономічних зв'язків.

МЕТА статті – дослідження деяких аспектів забезпечення роботи галузі авіаційного транспорту України та наукове обґрунтування майбутніх шляхів її розвитку у післявоєнний період.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є теоретичні аспекти та рекомендації стосовно розвитку підприємств авіаційної галузі, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених. Загальні положення розвитку авіаційного транспорту висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: С. Oster, V. Clinton, J.S. Strong, Є. Сича, В. Афанас'єва, І. Гордієнка, В. Загорулька, В. Запорожця, В. Коби, О. Косарева, Ю. Кулаєва, О. Петровського, Г. Гуриної, С. Подрези, Л. Яценка та ін.

Управління пасажиро- та вантажопотоками у процесі авіаційних перевезень висвітлювалися О. Ареф'євою, Т. Джонсоном, Р. Мітчелом, Є.Сичом, Т. Дональдсоном, Р. Фрименом, Дж. Фруменом, Р. Бредлі, Е. Браеном, В. Кобою.

Економічні інтереси у процесі перевезень пасажирів і доставки вантажів розглядали В. Матвєєв, Л. Абалкін, В. Коба, М. Гераськін, Є. Крикавський, О. Косарев, В. Щелкунов, Н. Чухрай та ін.

Розглянуті матеріали ґрунтуються на принципі єдності економічних, технічних і екологічних знань. Такий підхід спонукає до розвитку і зміцнення екологічної свідомості, що забезпечать у перспективі вирішення актуальних наукових і практичних завдань.

Для узагальнення послідовності наукових досліджень та розгляду еволюції наукових підходів використано дефінітивний метод та метод компонентного аналізу; для виявлення тенденцій діяльності авіатранспортних підприємств – методи агрегування та наукової абстракції.

Постановка завдання

Авіація в сучасному стані має чимало проблем, які потребують вирішення. Іноземні науковці, що досліджували проблеми сучасної авіації, виділяють декілька невіршених питань стосовно роботи авіаційної галузі, актуальність яких не зменшується [5]. Серед них: технічні, економічні, екологічні проблеми, проблеми з людськими ресурсами та проблеми охорони і безпеки. У статті досліджуються окремі проблеми розвитку галузі авіаційного транспорту у післявоєнний період.

Наукова новизна

Науково обґрунтовані основні аспекти забезпечення роботи авіаційної галузі України у післявоєнний період, що ґрунтується на системному підході, імплементація якого дасть можливість адаптуватися до змін, зумовлених впливом зовнішнього середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ

Рівень розвитку транспортної системи країни є однією з найважливіших ознак її стабільності та технологічного прогресу. Потреба у високорозвиненій транспортній системі ще більше підсилюється в результаті інтеграції до європейської і світової економіки.

Транспортна система стає основою для результативного входження країни до світового співтовариства і зайняття в ньому місця, що відповідає рівневі високорозвиненої держави.

Виходячи з невіршених проблем авіаційної галузі, що зазначалися вище, необхідно спрогнозувати вектор розвитку авіаційного транспорту і авіації загалом. З цією метою необхідно вирішити низку технічних, економічних, екологічних, кадрових питань та проблем з охорони та безпеки.

Прикладом реалізації *технічних проблем* можуть бути:

- пошук інженерних рішень зі створення літаків з розширеними можливостями без аеродромів для використання їх на складних маршрутах у віддалених регіонах;
- підвищення швидкості польоту на дозвукових і надзвукових літаках для створення зменшеної здатності надзвукового удару по Землі у разі крейсерського польоту над великими територіями;
- забезпечення технічної можливості зміни напрямку руху на 360 градусів, що зробить можливим як вертикальний зліт, так і горизонтальний рух. Це дозволить літаку зберігати стійкість в повітрі.

Вирішення технічних проблем є доволі простим у теорії, але на практиці дуже важко втілити їх у життя. Необхідно регулярно оновлювати обладнання, адже науково-технічний прогрес не стоїть на місці і постійно з'являються більш досконалі технології. Вони досить дорогі, а отже, доступні далеко не кожному авіаційному підприємству і потребують державної підтримки і компенсації витрат.

Економічні проблеми в авіаційній промисловості і транспорті часто є основною причиною, яка викликає затримку у розвитку і перешкоджає успішному функціонуванню галузі. Величезні податки і збори обтяжують невеликі компанії і усувають конкурентів.

Монополія у цій сфері не стимулює компанії до покращення умов праці, оновлення технологій, впро-

вадження інновацій тощо. Крім того, ситуація на енергетичних ринках часто нестабільна через надмірні спекуляції і насамперед з цінами на нафту. Серед безлічі економічних проблем, які мають місце в діяльності підприємств авіаційної галузі, особливе значення мають великі податки. Саме розумне поєднання державного регулювання та здорового конкурентного ринку може надати велику допомогу у цьому випадку і приблизити вирішення цього недоліку.

В основі *екологічних проблем* лежить використання авіацією, як і будь-яким видом громадського транспорту, природних ресурсів. Сучасне паливо, як і раніше, є обмеженим планетарним ресурсом. В найближчому майбутньому від необхідне інженерне рішення для створення високотехнологічних літаків на альтернативних видах палива, таких як синтетичний газ, зріджений природний газ і кріогеніка. Ще однією серйозною екологічною проблемою є вплив авіації на навколишнє середовище.

До основних шляхів реалізації проблем, що виникають у разі впливу авіаційного транспорту на навколишнє середовище, вважаємо за доцільне віднести такі:

- модернізація двигунів;
- розроблення альтернативних видів палива;
- зменшення числа працюючих двигунів при рулюванні;
- скорочення часу роботи двигунів на землі;
- використання присадок до палива;
- збагачення суміші в зоні горіння;
- адміністративні заходи тощо.

Особливе місце належить *проблемам з людським фактором*. На думку експертів, у більшості нещасних випадків мають місце людські помилки [4]. Навіть якщо обладнання вийшло з ладу, може бути хороший шанс приземлитися більш-менш безпечно в разі, якщо екіпаж зможе швидко розібратися у надзвичайній ситуації. В екіпажах повітряних лайнерів повинні бути справжні професіонали. У високотехнологічних системах більшість помилок відбувається за участі людини, а не через збої машин. Саме людина приймає невірне рішення, помиляється в прорахунках, тому, на перший погляд, роль людини слід звести до мінімуму. Проте, з іншого боку, в екстремній ситуації тільки людина може прийняти нетипове рішення проблеми, яке буде успішним. Це пояснюється тим, що машини виконують лише ті дії, які в них заклали інженери, а людина має можливість широко мислити, діяти і прийти оптимального результату у кризових умовах.

Знання, як інформаційний ресурс, в умовах інформаційної економіки виступають чи не найголовнішим складником забезпечення ефективності будь-якої діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств авіаційного транспорту має характерні відмінності у процесах та механізмах організації, планування, координації та контролю а, отже, потребує інтегрованих знань для її здійснення.

Авіаційна галузь має свою специфіку і характеризується високими ризиками. А звідси, і надзвичайно високі вимоги до фахівців авіатransпортних підприємств. Їм повинні бути притаманні ціннісні орієнтації, до головних з яких відносяться:

- професійна, широка і різнобічна підготовка екіпажів повітряних суден, а також усіх категорій авіаційних спеціалістів;
- високий професіоналізм фахівців;
- високе почуття відповідальності та висока дисциплінованість;
- постійне прагнення вдосконалювати свої знання і практичні навички;
- висока субординація в питаннях, що відносяться до професії;
- добрі знання і глибоке розуміння своєї сфери діяльності;
- високий інтерес до сфери своєї професійної діяльності;
- нетерпимість до обману, спотворення істини;
- високі моральні якості особистості.

Саме вміння авіаційного спеціаліста правильно вибудовувати пріоритети і цінності сприяє досягненню максимального результату в ефективності діяльності та безвідмовності авіаційної техніки.

Проблеми охорони та безпеки. З економічними, екологічними та кадровими проблемами тісно пов'язані *проблеми охорони та безпеки*. І однією з найбільших проблем безпеки, що існують в сучасному світі, є тероризм. Трагедія 11 вересня 2001 р., коли чотири пасажирські літаки були захоплені 19 терористами "Аль-Каїди" і врізалися в будівлі в результаті терактів смертників, яскраво засвідчила і зробила очевидним, що система безпеки і заходи контролю, використовувані в аеропортах, були неефективними і нездатними розпізнати загрози тероризму.

З метою забезпечення повної безпеки авіаційних перевезень завжди є і буде актуальним посилення передпольотного огляду пасажирів і їх багажу та розроблення більш ефективних заходів забезпечення безпеки польотів, серед яких можна відзначити розробку і розуміння нових форм даних.

За даними експертних досліджень ціна на послуги українських авіакомпаній є досить високою порівняно з країнами Європи, де цивільна авіація є одним з основних і не дуже дорогих видів пересування: квиток в

межах єврозони коштує в два-три рази дешевше порівняно з його вартістю в Україні, де вона на внутрішніх лініях в одному напрямку може значно перевищувати \$ 150 [1]. Тому "Відкрите небо" з ЄС можна вважати перемогою пересічних пасажирів.

Угода про єдиний авіапростір означає забезпечення високих європейських стандартів до безпеки польотів та якості і рівня обслуговування пасажирів, збільшення кількості рейсів і розширення географії маршрутів, а також розширення можливостей зі встановлення ціни на авіаперевезення, сприяє покращенню якості перевезень і відкриє нові можливості для авіаперевізників [3].

Водночас слід зазначити, що поряд з очікуваними позитивними наслідками підписання Україною зазначеної Угоди, існує ризик надзвичайного загострення конкуренції між авіакомпаніями, яке набуває міжнародного характеру та негативно вплине на розвиток вітчизняних авіаперевізників. Адже вимоги євроінтеграції диктують необхідність забезпечення єдності технічної бази і технологій, що застосовуються на ринку авіаперевезень[2].

Серед авіаперевізників України авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» відрізняється тим, що є дійсним членом Міжнародної асоціації авіаперевізників (IATA) та Асоціації європейських авіаліній (AEA): це свідчить про відповідність міжнародним вимогам якості послуг авіаперевезень, принципам функціонування авіакомпаній, а також надає їй певні конкурентні переваги. Монополізм у сфері надання послуг для авіакомпаній обумовлює їх високу ціну, тоді як в основі нормального функціонування низькобюджетних авіакомпаній, їх можливості встановлювати низькі тарифи лежить, насамперед, низький рівень витрат у забезпеченні високого рівня безпеки і належного техобслуговування.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління авіаційним транспортом у післявоєнний період стане необхідною умовою забезпечення ефективності бізнесу, створення, розвитку і реалізації конкурентних переваг авіатранспортних підприємств України.

Список використаних джерел

1. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 83-91.
2. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 79-86.
3. Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Razumova K., Danilova E. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration: monograph. Czech Republic, 2021. 437 p.
4. Oster C. Analyzing aviation safety: Problems, challenges, opportunities. *Research in Transportation Economics. The Economics of Transportation Safety*. 2013. № 43. pp. 148-164.
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Guryna A. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: monograph. Czech Republic, 2021. 365 p.

References

1. Kyrylenko O.M., Razumova K.M., Novak V.O. Analysis of strategic positioning and development trends of air transportation in Ukraine. *Modeling and information systems in the economy*. 2020. №. 99. pp. 83-91. (in Ukrainian).
2. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of airline company development strategy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №. 4. pp. 79-86.
3. Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Razumova K., Danilova E. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration: monograph. Czech Republic, 2021. 437 p.
4. Oster C. Analyzing aviation safety: Problems, challenges, opportunities. *Research in Transportation Economics. The Economics of Transportation Safety*. 2013. № 43. pp. 148-164.
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Guryna A. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: monograph. Czech Republic, 2021. 365 p.

Oksana KYRYLENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of department, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: ons@ua.fm

Valentyna NOVAK

PhD in Economics, Professor, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: novak.nau@mail.ru

Kateryna RAZUMOVA

Doctor of Economics, Professor, Head of department, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6385-2823>

e-mail: krazum@ukr.net

Maksym LUKIANENKO

student, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

SOME ASPECTS OF DEVELOPMENT OF AVIATION TRANSPORT OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

The topicality of the topic is proven, which is due to many factors that directly affect the development of the aviation industry, in particular, air transport of Ukraine. The significance of air transport for ensuring the sustainable development of the country's economy is substantiated. Issues related to the development of air transport in Ukraine were studied. Emphasis was placed on the need for a constructive solution to a number of economic, technical, environmental, personnel issues and security and safety issues. In order to solve a number of problems of the aviation industry, examples of the implementation of technical problems, which are quite simple in theory, but extremely important and difficult when implementing them into the practice of enterprises, are considered and substantiated. After all, they need regular updating of equipment, because as a result of the development of scientific and technical progress, more advanced but expensive technologies are constantly appearing, which are not available to all aviation enterprises and require compensation of costs from the state. Among the many economic problems that take place in the activities of aviation industry enterprises, the special importance of large taxes has been determined. Conclusions were made about the need for an optimal combination of state regulation and a healthy competitive market. Some aspects of ensuring the operation of the air transport industry and scientifically based future ways of its development in the post-war period are considered. The main aspects of ensuring the work of the aviation industry of Ukraine in the post-war period are scientifically based, which is based on a systemic approach, the implementation of which will make it possible to adapt to changes caused by the influence of the external environment. The need for a highly developed transport system as a necessary factor for ensuring integration into the European and world economy is proven.

Keywords: aviation, air transport, air transport enterprises, transport system, prospects for the development of aviation, solutions to aviation problems