

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 42

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 42

Харків
ХНАДУ
2023

УДК 338.47:656

Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 24 листопада 2023 р. (дозвіл № 59/23/5.8).

Редакційна колегія

Криворучко О. М., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, головний редактор
Федотова І. В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар
Головкова Л. С., докт. екон. наук, проф., ДНУЗТ
Горовий Д. А., докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПІ»
Дикань В. Л., докт. екон. наук, проф., УкрДУЗТ
Дмитрієв І. А., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ
Литовченко І. В., канд. екон. наук, доц., Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Малярець Л. М., докт. екон. наук, проф., Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Попова Н. В., докт. екон. наук, проф., ТОВ «Міжнародний маркетинг-центр», м. Харків
Сотниченко Л. Л., докт. екон. наук, проф., Національний університет «Одеська морська академія»
Шевченко І. Ю., докт. екон. наук, доц., ХНАДУ
Шраменко Н. Ю., докт. техн. наук, проф., Державний біотехнологічний університет
Дімітракієва С. Р., докт. наук, проф., Технічний університет, м. Варна (Болгарія)
Мамедов М. А., докт. екон. наук, проф., Азербайджанський архітектурно-будівельний університет (Азербайджан)
Дехтяре Є., докт. екон. наук, доц., Університет прикладних наук ISMA (Латвія)
Сіманскене Л., докт. соц. наук (менеджмент), проф., Клайпедський університет (Литва)

Editorial board

O. Kryvoruchko, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*, Senior editor
I. Fedotova, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*, Executive secretary
L. Golovkova, D. Sc. (Econ.), Prof., *DNURT*
D. Gorovyi, D. Sc. (Econ.), Prof., *NTU "KhPI"*
V. Dikan', D. Sc. (Econ.), Prof., *UkrSURT*
I. Dmitriev, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*
I. Lytovchenko, Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof., *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
L. Malyarets, D. Sc. (Econ.), Prof., *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
N. Popova, D. Sc. (Econ.), Prof., *TOV "International Marketing Center", Kharkiv*
L. Sotnichenko, D. Sc. (Econ.), Prof., *National University «Odessa Maritime Academy»*
I. Shevchenko, D. Sc. (Econ.), Associate Prof., *Kharkiv National Automobile and Highway University*
N. Shramenko, D. Sc. (Technical), Prof., *State Biotechnological University*
S. Dimitrakieva, D. Sc., Prof., *Technical University of Varna (Bulgaria)*
M. Mammadov, D. Sc. (Econ.), Prof., *Azerbaijan University of Architecture and Construction (Azerbaijan)*
J. Dehtjare, D. Sc. (Econ.), Associate Prof., *ISMA University of Applied Sciences (Latvia)*
L. Simanskiene, Doctor of Social Sciences (Management), Prof., *Klaipeda University (Lithuania)*.

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2023. Вип. 42. 247 с.

Подано наукові праці вчених, які здійснюють дослідження в галузі економіки, управління та підприємницької діяльності в сфері транспорту та його інфраструктури. Збірник розрахований на наукових працівників, студентів та здобувачів наукових ступенів, спеціалістів транспортного комплексу України.

Збірник вміщено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» з економічних наук за спеціальностями 051, 073, 075, 076, що затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України № 409 від 17 березня 2020 року; реферується українським реферативним журналом «Джерело» й належить до загальнодержавної реферативної бази даних «Україніка наукова» (Україна); вміщено до міжнародних наукометричних баз даних Index Copernicus (Польща), Google Scholar.

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Гетьман О. О., Криворучко Г. В.

Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації..... 7

Криворучко О. М., Ковальова О. П.

Формування наглядових рад як основи забезпечення якості корпоративного управління..... 19

Воркут Т. А., Волинець Л. М., Волинець Я. Є.

Формування показників для оцінювання рівня сталого розвитку логістичних організаційних структур 37

Муха Т. А., Попова Н. В.

Проблеми та виклики щодо впровадження аналітики даних у сфері логістики України..... 49

Федотова І. В., Бочарова Н. А.

Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту 68

Гетьман О. О., Величко Я. І.

Ефект трансформаційного процесу: організаційні зміни та математична статистика..... 93

Бочарова Н. А., Федотова І. В.

Формування наукового визначення дефініції «корпоративне управління» на основі когнітивного методу дворівневого тріадичного дешифрування 103

Рахвал-Мюллер А.

Взаємозв'язок між культурними вимірами та їх вплив на вибір стилів вирішення конфліктів 121

Абасова А. А., Мамедова К. М.

Креативна індустрія міст і регіонів: основні риси 134

Нагдієв О. А.

Оцінка інноваційно-інвестиційного фактора підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств 143

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О.

Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства..... 155

Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В.

Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства..... 168

Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.

Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства 182

Кудрявцева О. В., Кудрявцев В. М.

Формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування на підприємствах автомобільного транспорту 194

Близнюк А. О., Кудрявцева О. В.

Основні напрямки ефективного використання персоналу АТП .. 209

Величко Я. І., Гетьман О. О.

Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства..... 221

TABLE OF CONTENTS**GENERAL ECONOMIC ISSUES
OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT*****O. Hetman, H. Kryvoruchko***

System of strategic knowledge management as a competitive advantage of the modern organization..... 7

O. Kryvoruchko, O. Kovalova

Formation of supervisory boards as a basis for assuring the corporate management quality 19

T. Vorkut, L. Volynets, Ya. Volynets

Development of indicators for evaluating the level of sustainable development of logistics organizational structures 37

T. Muha, N. Popova

Problems and challenges of data analytics implementation in the logistics sector of Ukraine 49

I. Fedotova, N. Bocharova

Systemic-innovative approach to corporate governance: aspects of sustainable development and time management 68

O. Hetman, Ya. Velychko

The effect of the transformation process: organizational changes and mathematical statistics 93

N. Bocharova, I. Fedotova

Formulation of a scientific definition for «corporate governance» based on the cognitive method of two-level triadic decryption 103

A. Rachwal-Mueller

Correlation between cultural dimensions and their influence on conflict style preferences 121

A. Abasova, K. Mamedova

Creative industry of cities and regions: main features 134

O. Nagdiev

Evaluation of the innovation-investment factor for augmenting the competitiveness of construction enterprises 143

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES

L. Achkasova, T. Vodolazhska

Justification of components in the enterprise's transport and logistics system 155

V. Kudriavtsev, O. Kudriavtseva

Methodology for assessing the level of a transport enterprise sustainable development 168

T. Vodolazhska, L. Achkasova

Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies 182

O. Kudriavtseva, V. Kudriavtsev

Formation of a flexible system of internal planning at road transport enterprises 194

A. Blyzniuk, O. Kudriavtseva

Main areas of effective use of RTE personnel 209

Ya. Velychko, O. Hetman

Formation of the management decision regarding the choice of the enterprise logistics strategy 221

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 331.101

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.7

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

КРИВОРУЧКО Г. В., кандидат економічних наук, кафедра ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, Українська інженерно-педагогічна академія, вул. Університетська, 16, м. Харків, Україна, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

***Анотація.** У статті розглянуто сучасні теоретико-практичні рекомендації щодо управління знаннями на підприємстві. Досліджено наукові праці, які присвячені проблемі управління знаннями. Наведено основні етапи моніторингу з побудови системи управління знаннями підприємства. Відзначено, що процес управління знаннями має бути керованим, контрольованим, створеним з певних послідовних взаємопов'язаних дій, зрозумілим для одержувача. Визначено основні завдання з управління знаннями на підприємствах. Запропоновано для полегшення управління знаннями на підприємствах використовувати інформаційні технології. Визначено основні перешкоди, які виникають при впровадженні системи управління знаннями.*

З метою мінімізації дії перешкод запропоновано використання підходів таких шкіл стратегічного менеджменту як когнітивна, навчання та культури, оскільки когнітивна школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з головних питань побудови стратегії, а саме: замість того що треба знати стратегію, необхідно запитати, в чому суть його розумового процесу, школа навчання намагається перетворити менеджмент в управління, що впливає за допомогою змін та привносить у вивчення процесу формування стратегії практичний зміст, а школа культури визначає підходи до побудови стратегії розвитку для організацій з багатою історією і культурою та привносить важливе колективне вимір соціального процесу.

Запропонована система управління знаннями на підприємстві, до якої віднесено три підсистеми: управління людським капіталом; управління обміном знаннями (інформаційне забезпечення); управління комунікаційними технологіями. Основними умовами створення системи управління знаннями можуть виступати такі конкурентні переваги: створення умови для стимулювання та мотивації подальшого неперервного розвитку персоналу (через професійне навчання та самоосвіту працівників), що сприяє підвищенню ефективності професійного навчання та розвитку працівників; підвищення ефективності використання людського капіталу, що забезпечить покращення конкурентоспроможності підприємств

(через створення середовища поділу та розповсюдження знань, залучення персоналу до командної роботи та інше); створення ефективного зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища тощо.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління знаннями, система управління, ефективність навчання, когнітивний підхід.

Постановка проблеми. Відомо, що створити будь-який ефективний бізнес-процес неможливо без побудови системи управління знаннями, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність сучасного підприємства у боротьбі за ринкові позиції.

Відомо, що процес управління знаннями – складний та специфічний, при цьому потребує вивчення процесів продукування, зберігання, поширення та використання знань. Як стверджується в роботі [1, с. 75] «...знання – це сила, яка підтримує діяльність будь-якої системи. Це той невидимий ресурс, який проявляється в синергічному ефекті від найбільш раціонального використання землі, праці та капіталу. Саме знання є першочерговим елементом процесу сталого розвитку підприємств. ... Знання – особливий ресурс, він не має фізичної форми, його головною ознакою є дискретність або неподільність – вони або є, або їх немає...». Отже, науковий напрям управління знаннями на підприємстві повинен розглядатися як стратегічний. Саме розвиненню системи управління знаннями як конкурентної переваги сучасної організації присвячена ця стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій відобразив факт наявності розгляду вказаних аспектів, а саме – питань щодо управління знаннями. Дослідженню зазначених проблем присвячені наукові праці відомих науковців [1 – 10].

Але з вказаних наукових розроблень звертає увагу робота Полякова М.В., в якій досліджено проблему управління знаннями як важливого активу діяльності підприємства; доведено важливість знань у процесі формування конкурентної переваги організації в умовах загострення конкурентної боротьби [10]. Потрібно також відзначити роботу таких вчених як Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В., які стверджується, що «...управління знаннями націлене на оновлення і відтворення знань, що передбачає перетворення «неявних» знань в «наявні»; отримання інформації і

трансформації її в знання з наступним структуруванням, вивченням та відтворенням, а також захист знань для запобігання можливостей нелегального відтоку інтелектуальної складової» [11].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо розроблення та впровадження системи управління знаннями як конкурентної переваги сучасної організації є недостатньо вивченим.

Ціль статті полягає у необхідності дослідження та запропонування сучасних теоретико-практичних рекомендацій з управління знаннями, які дозволять підвищити ефективність функціонування організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потрібно відзначити, що процес управління знаннями має бути керованим, контрольованим, створеним з певних послідовних взаємопов'язаних дій, зрозумілим для одержувача. Для полегшення названих процесів можливо використовувати інформаційні технології.

Оскільки будь-які операції потребують постійного контролю за впровадженням, то до основних етапів моніторингу з побудови системи управління знаннями підприємства можна віднести:

- інтегрування зібраних знань та оцінювання їх рівня корисності;
- класифікація відібраних знань з метою їх збереження (корпоративна пам'ять) з фіксацією на різних носіях та у людській пам'яті;
- отримання знань, методів, досвіду, надбання кваліфікації;
- визначення знань, які мають вирішальне значення для досягнення успіху підприємства на ринку товарів чи послуг;
- створення на базі спостережень за клієнтами зворотного зв'язку, дослідження, креативне мислення, експериментування, методів тестування, розробки даних, що створюють знання підприємства;
- розподіл, розповсюдження та доступність корпоративних знань широкому колу користувачів;
- розв'язання проблем, прийняття рішень, пошуку ідей та навчання при отриманих завдань.

У свою чергу, до основних завдань з управління знаннями на підприємствах слід віднести:

- забезпечення колективної доступності до знань;
- забезпечення семантичного пошуку і фільтрації знань в корпоративних і світових інформаційних ресурсах;
- розповсюдження прикладів найкращого використання досвіду;
- розвиток навичок реагування на різкі зміни обставин та збереження керованості в кризовому стані;
- стимулювання співробітництва високоефективних фахівців в процесі генерації ідей та прийняття рішень;
- створення умов для обміну досвідом внаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співпрацівників підприємства;
- засвоєння знань, створення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів [11 – 14].

З урахуванням вище наведеного та ретельним вивченням існуючих досліджень система управління знаннями на виробництві повинна складатись з трьох підсистем [15; 16] (рис. 1):

- управління людським капіталом;
- управління обміном знаннями (інформаційне забезпечення);
- управління комунікаційними технологіями.

Потрібно відзначити, що процес забезпечення розвитку конкурентних переваг управління знаннями на підприємстві з використанням нових та власних знань у практичній діяльності підприємства має здійснюватися ефективно й одночасно на усіх рівнях.

Отже, в сучасних економічних умовах для побудови ефективного бізнесу потрібно систематично займатись розробкою та впровадженням системи управління знаннями. Здатність працівників навчатися краще та швидше від своїх конкурентів, використовувати досвід інших у разі прийняття рішень, вміти аналізувати вже існуючі результати, створювати новий інтелектуальний капітал, що має стати надійним джерелом конкурентних переваг будь-якого підприємства.

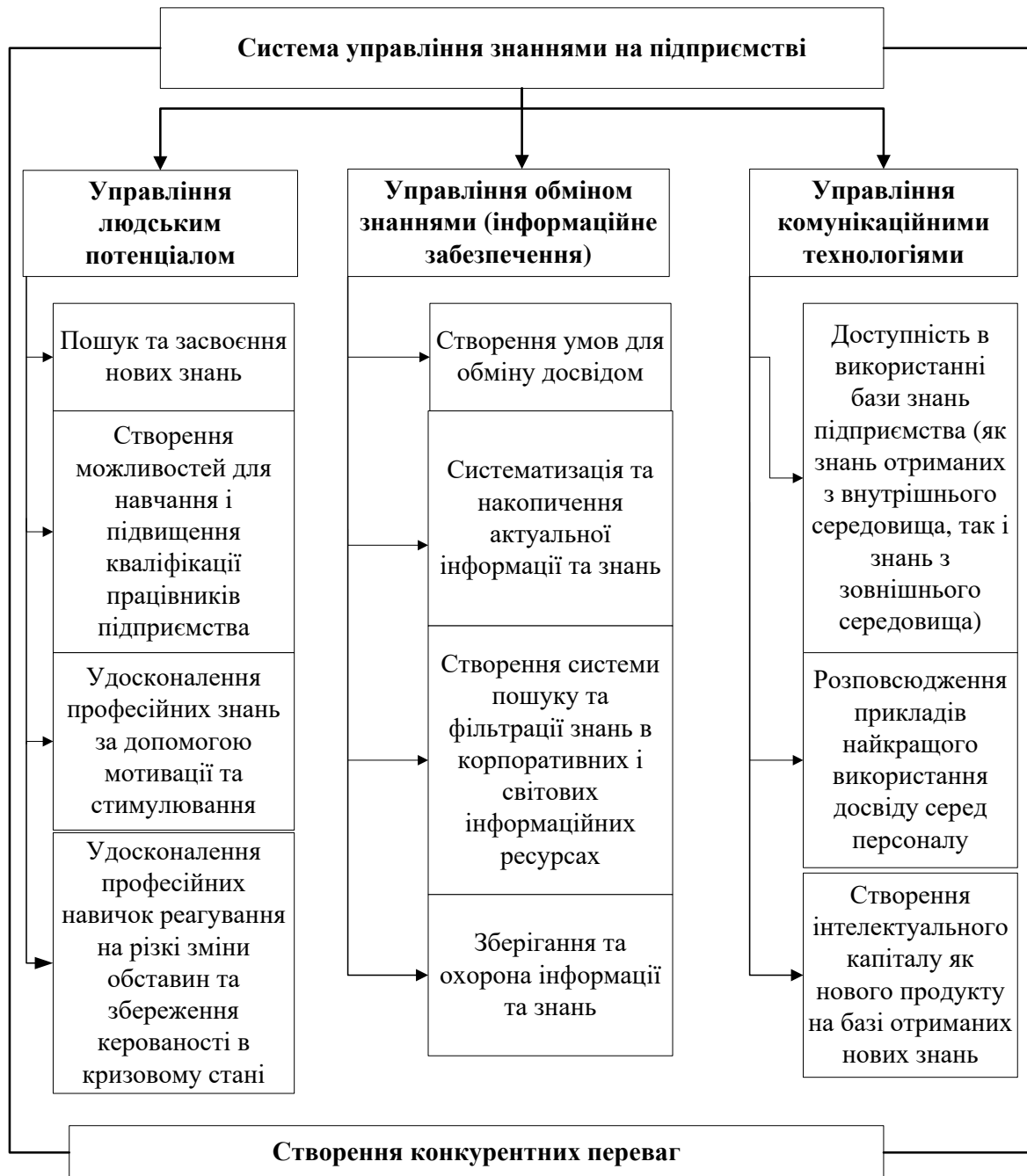


Рис. 1. Система управління знаннями підприємства

З урахуванням вище наведеного можна зазначити основну перешкоду, яка виникає при впровадженні системи управління знаннями, — це відносно низька загальна культура підприємств.

Але у разі побудови або корегування стратегічних напрямів розвитку вплив вказаного недоліку на діяльність організації, на наш погляд, можливо зменшити у разі використання таких підходів шкіл

стратегічного менеджменту як пізнання, культури та когнітивної школи [17].

Так, когнітивна школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з ключових питань формування стратегії, а саме: замість того що треба знати менеджеру, який розробляє стратегію розвитку, необхідно запитати, в чому сутність його розумового процесу, при цьому головними посланнями даної школи є:

- формування стратегії протікає в свідомості стратега як процес пізнання;
- стратегії зароджуються як перспективи;
- відомий світ можна моделювати, конструювати, структурувати.

Саме когнітивна школа приділяє увагу конкретним стадіям процесу формування стратегії, особливо періодам первісного розуміння стратегії, періодам переосмислення прийнятих стратегій.

У свою чергу, школа навчання намагається перетворити менеджмент в управління, що впливає за допомогою змін. Дана школа ставить акцент на тому, що треба звертати увагу не на те, як саме формулюються стратегії, а як вони формуються та реалізуються. Школа визнає право і спроможність організації на експеримент. Процес навчання вибудовується навколо моделей конверсії знань (колеса знань): комбінування, інтерналізація, соціалізація, екстерналізація.

До основних посилів школи навчання належать:

- процедура навчання носить характер, що розвивається, стратегії можуть виникати найнесподіванішим чином.
- роль керівництва полягає в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання там, де можуть розвиватися нові стратегії, при цьому кращим учнем в організації повинен бути її керівник, але також має мати місце навчання колективу, де є багато потенційних стратегів.

Тому саме школа навчання привносить у вивчення процесу формування стратегії практичний зміст.

Стосовно застосування підходів школи культури, відзначаємо те, що процес побудови стратегії розглядається як колективний процес, а сильна культура організації визначається як ідеологія.

Саме школа культури визначає підходи до побудови стратегії

розвитку для організацій з багатою історією та культурою. Формування стратегії при цьому є процесом соціальної взаємодії. Школа культури привносить важливий колективний вимір соціального процесу в організації.

Висновок. Підбиваючи підсумки викладеному, потрібно акцентувати увагу, що побудова системи стратегічного управління знаннями за умови використання підходів таких шкіл стратегічного менеджменту як когнітивна, пізнання та навчання може створити в організації такі конкурентні переваги:

— формування умов для стимулювання та мотивації подальшого неперервного розвитку персоналу через професійне навчання і самоосвіту працівників;

— підвищення ефективності використання людського капіталу через створення середовища поділу та розповсюдження знань, залучення персоналу до командної роботи;

— створення ефективного зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища.

Література

1. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74-78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf.

2. Агавердієва Х. Ф., Малюкіна А. О. Розробка системи управління знаннями на підприємстві: *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 31 трав. – 1 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 270-271. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19150>.

3. Вовк Ю. Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343-352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.17_56.

4. Дрозач М. І. Методологічні аспекти управління знаннями на виробництві. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2014. № 6. С. 186-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2014_6_24.

5. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 76-80. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf.

6. Коба Н. В. Форсування портфелю стратегій управління знаннями в організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2015. Випуск 28. С. 32-37. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>.
7. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. т. 106. № 4. С. 208-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_106_4_28.
8. Пивоварова І. М. Управління знаннями, як процес капіталізації підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 70-73. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf.
9. Поляков М. В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.
10. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf.
11. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>.
12. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємства промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 161-166. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf.
13. Черкасова І. В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 5. С. 170-177. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik_KhPI_2010_5_Cherkasova_Systema.pdf.
14. Чернов С. І., Боровик М. В., Запорожець Г. В. Знання як ресурс конкурентного розвитку організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 10/1. С. 7-11. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_1.pdf.
15. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1/2021. Vol. 9. PP. 18-30. URL: [https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1\(18-30\).pdf](https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1(18-30).pdf).
16. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_4_31.

17. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4-14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_dialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6.

References

1. Rudenko, M. V., Kryvoruchko, V. O. (2016). Upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha pidpriemstva [Knowledge Management as a Competitive Advantage of the Enterprise]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and the State*. 4, 74-78. Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf. [In Ukrainian].

2. Agaverdieva, K. F., Maliukina, A. O. (2018). Rozrobka systemy upravlinnia znanniamy na pidpriemstvi [Development of a Knowledge Management System at the Enterprise]. Proceedings of the *Ekonomichni rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia* (Ukraine, Kharkiv, May 31 – June 1, 2018). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 270-271. Retrieved from: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19150>. [In Ukrainian].

3. Vovk, Yu. Ya. (2013). Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti [The Process of Enterprise Knowledge Management and its Features]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy — Scientific bulletin of UNFU*. 23.17, 343-352. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.17_56. [In Ukrainian].

4. Drozach, M. I. (2014). Metodolohichni aspekty upravlinnia znanniamy na vyrobnytstvi [Methodological Aspects of Knowledge Management in Production]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku — The problems of innovation and investment driven development*. 6, 186-192. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2014_6_24. [In Ukrainian].

5. Zakharchyn, H. M., Panas, Ya. V. (2021). Upravlinnia znanniamy v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta intelektualizatsii suspilstva [Knowledge Management in the Context of the Development of the Digital Economy and the Intellectualization of Society]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Uzhhorod National University Herald*. 36, 76-80. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf. [In Ukrainian].

6. Koba, N. V. (2015). Forsuvannia portfeliu stratehii upravlinnia znanniamy v orhanizatsii [Pushing the Portfolio of Knowledge Management Strategies in the Organization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Ekonomika» — Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" series*. 28, 32-37. Retrieved from: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>. [In Ukrainian].

7. Kryvoruchko, H. V., Avanesova, N. E., Hetman, O. O., Tkachuk, D. V. (2021). Teoretyko-praktychni rekomendatsii: naim ta upravlinnia personalom pidpryemstva [Theoretical and Practical Recommendations: Recruitment and Management of Personnel of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk budivnytstva — Scientific Bulletin of Construction*, 106, 4, 208-213. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_106_4_28. [In Ukrainian].
8. Pyvovarova, I. M. (2020). Upravlinnia znanniamy, yak protses kapitalizatsii pidpryemstva [Knowledge Management as a Process of Enterprise Capitalization]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryemnytstvo — State and regions. Series: Economics and Business*, 6 (117), 70-73. Retrieved from: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf. [In Ukrainian].
9. Poliakov, M. V. (2017). Upravlinnia znanniamy u mizhnarodnykh kompaniiakh: teoretyko-metodolohichni zasady, osnovni napriamy ta mekhanizm [Knowledge Management in International Companies: Theoretical and Methodological Principles, Main Directions and Mechanism]. *Efektivna ekonomika — Efficient Economy*, 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>. [In Ukrainian].
10. Sytnyk, Y. S. (2017). Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpryemstva [Knowledge Management as a Component of the Process of Intellectualization of Enterprise Management Systems]. *Ekonomika i suspilstvo — Economy and Society*, 8, 354-360. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf. [In Ukrainian].
11. Tokmakova, I. V., Voytov, I. M., Didenko, Ya. V. (2017). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpryemstvakh [Development of Knowledge Management Technologies at Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti — The bulletin of transport and industry economics*, 60, 258-264. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>. [In Ukrainian].
12. Tomakh, V. V. (2014). Sutnist protsesu upravlinnia znanniamy pidpryemstva promyslovosti [The Essence of the Knowledge Management Process of an Industrial Enterprise]. *Problemy ekonomiky — The Problems of Economy*, 2, 161-166. Retrieved from: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf. [In Ukrainian].
13. Cherkasova, I. V. (2010). Systema upravlinnia znanniamy yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva [The Knowledge Management System as a Basis for the Innovative Development of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» — Bulletin of the National Technical University «KhPI»*, 5, 170-177. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik_KhPI_2010_5_Cherkasova_Systema.pdf. [In Ukrainian].
14. Chernov, S. I., Borovyk, M. V., Zaporozhets, H. V. (2014). Znannia yak resurs konkurentnoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge as a Resource of

Competitive Development of the Organization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo — Economics. Finances. Law.* 10/1,7-11. Retrieved from: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_1.pdf. [In Ukrainian].

15. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhienko, Y., Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 1/2021, 9, 18-30. Retrieved from: [https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1\(18-30\).pdf](https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1(18-30).pdf). [In English].

16. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Tereshchenko, D. A. (2018). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlady [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia — Theory and practice of public administration*, 4, 206-215. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_4_31. [In Ukrainian].

17. Hetman, O. O. (2022). Suchasna kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia [Modern Concept of Strategic Management]. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy - Management activity: experience, trends, perspectives*, 4-14. Retrieved from: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6. [In Ukrainian].

SYSTEM OF STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE MODERN ORGANIZATION

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

KRYVORUCHKO H., Candidate of Economic Sciences, Department of Restaurant, Hotel and Tourism Business, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Universytetska str., 16, Kharkiv, Ukraine, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

Abstract. *The article focuses on modern theoretical and practical recommendations for knowledge management at the enterprise. Scientific research of the knowledge management problem have been studied. The main stages of monitoring for the construction of the knowledge management system of the enterprise are given. It was noted that the process of knowledge management should be governed, controlled, created from certain sequential interrelated actions, understandable for the recipient. The main tasks of knowledge management at enterprises are*

defined. It is proposed to use information technologies to facilitate knowledge management at enterprises. The main obstacles that arise during the implementation of the knowledge management system are identified.

In order to minimize the effect of obstacles, it is proposed to use the approaches of such schools of strategic management as cognitive, learning and culture, since the cognitive school emphasizes the fact that it is necessary to change one of the main issues of strategy construction, namely: instead of what a strategist needs to know, it is necessary to ask what is the essence of their mental process, the school of learning tries to turn management into governance that influences through change and brings practical content to the study of the process of strategy formation, and the school of culture defines approaches to building a development strategy for organizations with a rich history and culture as well as brings an important collective dimension of the social process.

The proposed knowledge management system at the enterprise, which includes three subsystems: human capital management; knowledge exchange management (information support); management of communication technologies. The main conditions for creating a knowledge management system can be the following competitive advantages: creation of conditions for stimulating and motivating further continuous development of personnel (through professional training and self-education of employees), which contributes to increasing the efficiency of professional training and development of employees; increasing the efficiency of the human capital use, which will ensure the improvement of the competitiveness of enterprises (through the creation of an environment for the sharing and dissemination of knowledge, the involvement of personnel in teamwork, etc.); creation of effective feedback with the subjects of the external environment; and others.

Key words: *competitiveness, knowledge management, management system, training effectiveness, cognitive approach.*

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.19

ФОРМУВАННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КОВАЛЬОВА О. П., аспірант.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Якість корпоративного управління залежить від ефективності виконання наглядовою радою своїх функцій. Для цього наглядова рада повинна мати належний склад та структуру, а її члени повинні бути незалежними від виконавчого органу, мати необхідні знання та досвід, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.*

Аналіз наявних теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення якості корпоративного управління в частині створення наглядової ради і кадрового забезпечення корпоративного менеджменту показав, що цьому питанню приділено недостатньо уваги. Потребують удосконалення процедури відбору та призначення членів наглядової ради.

У статті обґрунтовано теоретико-методичний підхід до забезпечення якості корпоративного управління через систему підбору членів наглядових рад та формування системи корпоративного менеджменту: розроблено порядок формування наглядової ради і методичне забезпечення його реалізації.

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради: професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльне оцінювання як частини процесу підбору складу наглядової ради; встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради.

Діловою активністю є комплексна характеристика члена наглядової ради, що відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління. Для оцінювання ділової активності запропоновано використовувати характеристики три «Р»: базовий ресурс; результати діяльності; репутація суб'єкта. Розроблено критерії оцінювання ділової активності.

Впровадження запропонованих положень дозволить компаніям сформувати ефективні наглядові ради, які будуть сприяти забезпеченню якості корпоративного управління. Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення політики формування наглядових рад, науково-методичних рекомендацій щодо регулярного аудиту складу та структури наглядової ради, обґрунтування підходів до навчання і розвитку членів наглядової ради.

Ключові слова: корпоративне управління, наглядова рада, якість корпоративного управління, стейкхолдери, підбір, компетентності, ділова активність, репутація.

Постановка проблеми. Розвиток корпоративного управління залежить від підвищення якості та ефективності прийняття і реалізації рішень щодо розподілу ресурсів з урахуванням вимог та інтересів усіх зацікавлених сторін (stakeholders) або учасників корпоративних відносин. Основна ідея корпоративного управління, як певного типу, базується на дії певних соціальних інститутів - законів, рішень власників, культури тощо. При цьому взаємовідносини між усіма зацікавленими особами мають бути прозорими та відповідальними. Якість корпоративного управління важливіша, ніж ефективність поточної діяльності. При інвестуванні в діяльність підприємства пріоритет має саме якість корпоративного управління, ніж фінансово-економічні показники. До цього слід додати, що в корпоративному секторі України на сьогоднішній день має місце ситуація, пов'язана з високим рівнем концентрації власності. При цьому наглядова рада, як суб'єкт корпоративного управління, в більшості випадків є формальною ланкою, діяльність якої в основному спрямована на захист інтересів мажоритарних акціонерів (осіб, що володіють контрольним пакетом акцій підприємства, і, як наслідок, можливістю управляти підприємством). Інтереси інших груп стейкхолдерів залишаються поза увагою наглядової ради.

Забезпечення якості рівня корпоративного управління дозволить поліпшити прозорість діяльності компанії, інвестиційну привабливість, рівень конкурентоспроможності, сформувати підходи до захисту інтересів усіх стейкхолдерів тощо. Незважаючи на достатньо велику увагу проблемам корпоративного управління, положення щодо забезпечення якості залишаються невирішеними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях поняття «якість корпоративного управління» трактується і розуміється по-різному. При цьому можна виділити три основних підходи: економічний підхід, в якому якість корпоративного управління розглядається як здатність компанії забезпечувати високі фінансові результати; юридичний підхід, що відповідно базується на необхідності дотримання всіх законодавчих вимог та норм; соціальний підхід, спрямований на формування здатності компанії забезпечувати баланс інтересів усіх зацікавлених сторін.

Вибір підходу до визначення якості корпоративного управління залежить від цілей дослідження. Якщо мета дослідження полягає в оцінці фінансових результатів діяльності компанії, то доцільно використовувати економічний підхід, з метою оцінки відповідності системи корпоративного управління міжнародним стандартам – юридичний підхід; оцінювання балансу інтересів всіх зацікавлених сторін – соціальний підхід. Так, для комплексної оцінки ефективності корпоративного управління в роботі [1] враховано вплив відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління фінансовим результатам діяльності підприємства.

На сьогоднішній день соціальний підхід [2 – 6] є достатньо поширеним і розгалуженим, враховуючи те, що ступінь виконання певних вимог стосується різних стейкхолдерів. Наприклад, стосовно структури і складу ради директорів, розкриття інформації, ступеня захисту інтересів акціонерів й інших стейкхолдерів тощо.

При цьому якість корпоративного управління визначається як «сукупність здатностей підприємства забезпечувати гармонізацію системи взаємовідносин учасників корпоративного управління та ефективність діяльності для отримання максимально можливого прибутку» [3, с. 5 – 6].

Наприклад, у роботі [4, с. 14] під якістю корпоративного управління розуміється «показник, який характеризує ступінь чесності і відкритості процедур корпоративного управління, що діють в компанії, і їх відповідність інтересам акціонерів та інших стейкхолдерів».

У роботі [5] досліджується вплив заінтересованих сторін (мажоритарних і міноритарних акціонерів, персоналу та менеджерів) на якість корпоративного управління. Окрема увага приділена аналізу ролі ради директорів як суб'єкта корпоративного управління. Разом з цим слід відзначити, що автор цієї роботи не наводить визначення поняття «якість корпоративного управління».

У практичній діяльності корпоративних організацій створення і функціонування наглядових рад пов'язане в основному з формальним виконанням законодавчих вимог. Але, як зазначає О. Параскева, Засновник Investor Relations Agency, Голова Експертної Ради з корпоративного права та управління УСМА [6]: «При зовнішній формальній відповідності "передовим практикам корпоративного управління" роль наглядової ради не реалізується по

суті. для вирішення проблеми формальності інституту наглядових рад необхідно створити авторитет у контролюючих акціонерів, довести свою управлінську цінність».

Управлінська цінність наглядової ради, як правило, формується професійними навичками та компетенціями, сукупністю принципів, переконань. Управлінські цінності є основою корпоративної культури та визначають, як організація функціонує та досягає своїх цілей. До управлінських цінностей відносяться: ефективність – повинні сприяти ефективному використанню ресурсів організації та досягненню її цілей; етика – повинні базуватися на етичному кодексі поведінки та сприяти створенню добросовісного і справедливого середовища в організації; справедливість – повинні сприяти рівному поводженню з усіма працівниками та зацікавленими сторонами; соціальна відповідальність – повинні сприяти відповідальному ставленню до суспільства та навколишнього середовища.

Певні наукові дослідження присвячені обґрунтуванню та впровадженню відповідних заходів із забезпечення якості корпоративного управління [7 – 10]. До таких заходів відносять: узгодження стратегічних цілей корпорації із цілями членів корпоративного об'єднання; застосування чіткого порядку розподілу компетенцій між центральною компанією корпорації та учасниками корпоративного об'єднання; регулювання «стратегічного набору» на різних рівнях корпорації; розробка загально-корпоративних перспективних та поточних планів і програм спільної діяльності у сфері реалізації продукції, виробництва, інвестицій та НДДКР; регулювання системи обміну управлінською інформацією між учасниками корпоративного управління, формування корпоративної культури тощо.

У роботі [9] приділено увагу щодо формування наглядових рад як напрямку забезпечення якості корпоративного управління на основі поступового переходу від простої структури наглядової ради до більш складної через врегулювання конфліктів, що виникають в управлінні, та механізмів внутрішньої взаємодії членів ради.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих теоретичних положень та практичного досвіду із забезпечення якості корпоративного управління в частині аспектів формування наглядових рад, кадрового забезпечення корпоративного менеджменту дозволяє зробити висновок про недостатність уваги до цієї проблеми.

Наразі сформовані загальні вимоги до членів наглядової ради, потребує удосконалення порядок відбору кандидатів; відсутній механізм формування рад та оцінювання поточної діяльності їх членів.

Ціль статті – обґрунтувати теоретико-методичний підхід до забезпечення якості корпоративного управління через систему підбору членів наглядових рад та формування системи корпоративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування і оцінювання якості функціонування наглядової ради пропонується здійснювати за такими етапами (рис. 1).

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради:

- первісне оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради;
- порівняльне оцінювання як частина процесу підбору складу наглядової ради;
- оцінювання ділової активності членів наглядової ради.

Перший етап пов'язаний з оцінюванням професійної компетентності кандидатів у члени наглядової ради. Основними принципами підбору членів наглядової ради є прозорість (виконання вимог, передбачених законодавством); відсутність конфлікту інтересів (відсутність приватного інтересу у кандидата в члени наглядової ради), незалежність (вільність від будь-яких матеріальних інтересів або відносин з товариством, управлінням), компетентність (наявність досвіду роботи в корпоративному секторі), професіоналізм (наявність фахового рівня та професійного досвіду), ефективність (виконання функцій з найменшими витратами), різноманітність (наявність досвіду роботи в різних галузях).

Виконання цього етапу пов'язано перш за все з встановленням відповідності діючому законодавству. В українській моделі корпоративного управління наглядова рада (рада директорів) одночасно здійснює контроль над менеджментом та виступає об'єктом контролю. При цьому менеджмент, у тому числі одноосібний, є виконавчим органом емітента; великі акціонери є власниками контрольного пакету акцій; акціонери, що володіють незначною кількістю акцій («міноритарні»).

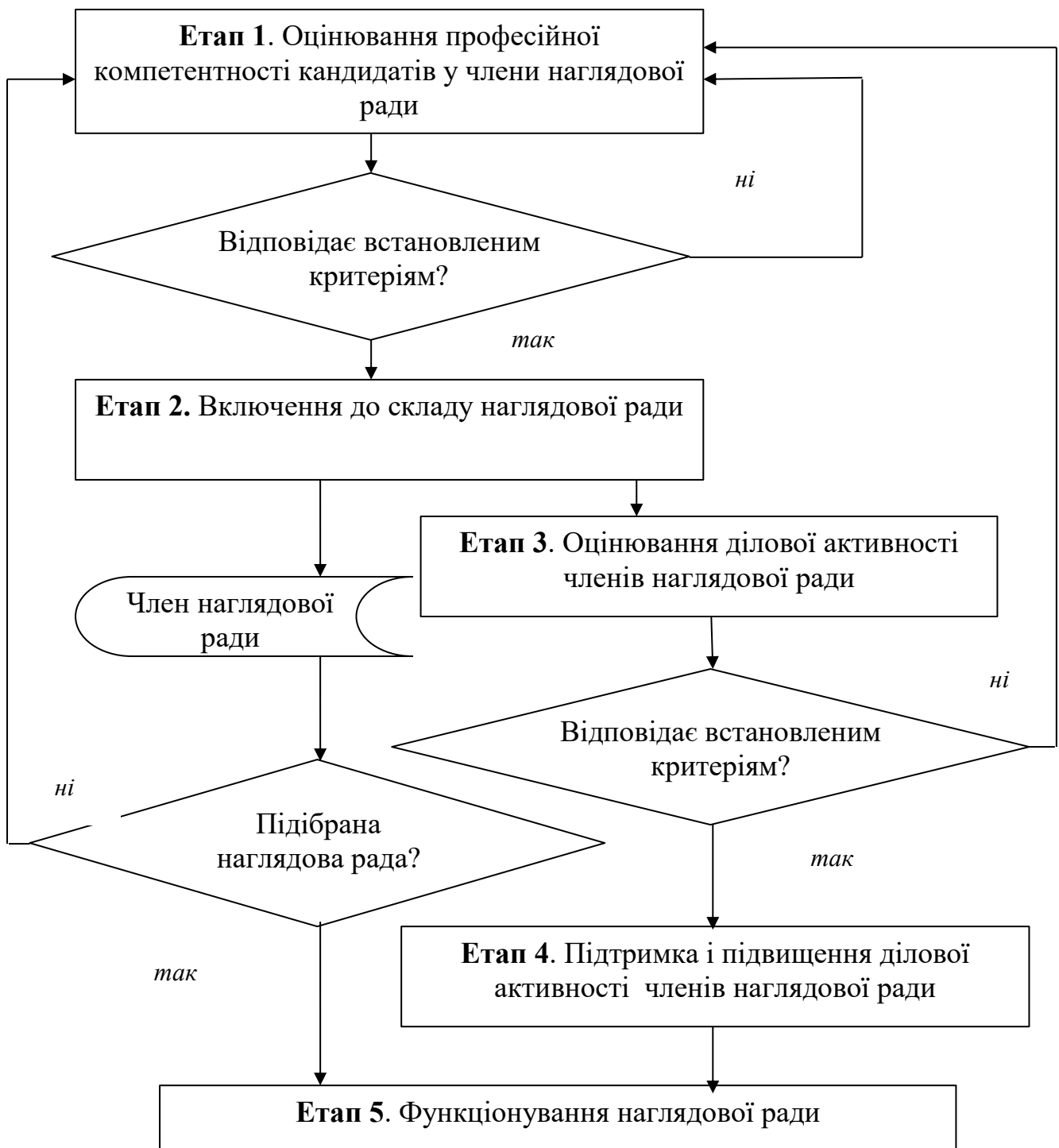


Рис. 1. Порядок формування наглядової ради

Слід відзначити, що система кадрового забезпечення наглядових рад має свою специфіку та галузеві особливості. Наприклад, процедура кадрового забезпечення членів наглядових рад державних підприємств (рис. 2) передбачає оцінювання кандидатів власником або акціонером підприємства за певною процедурою.

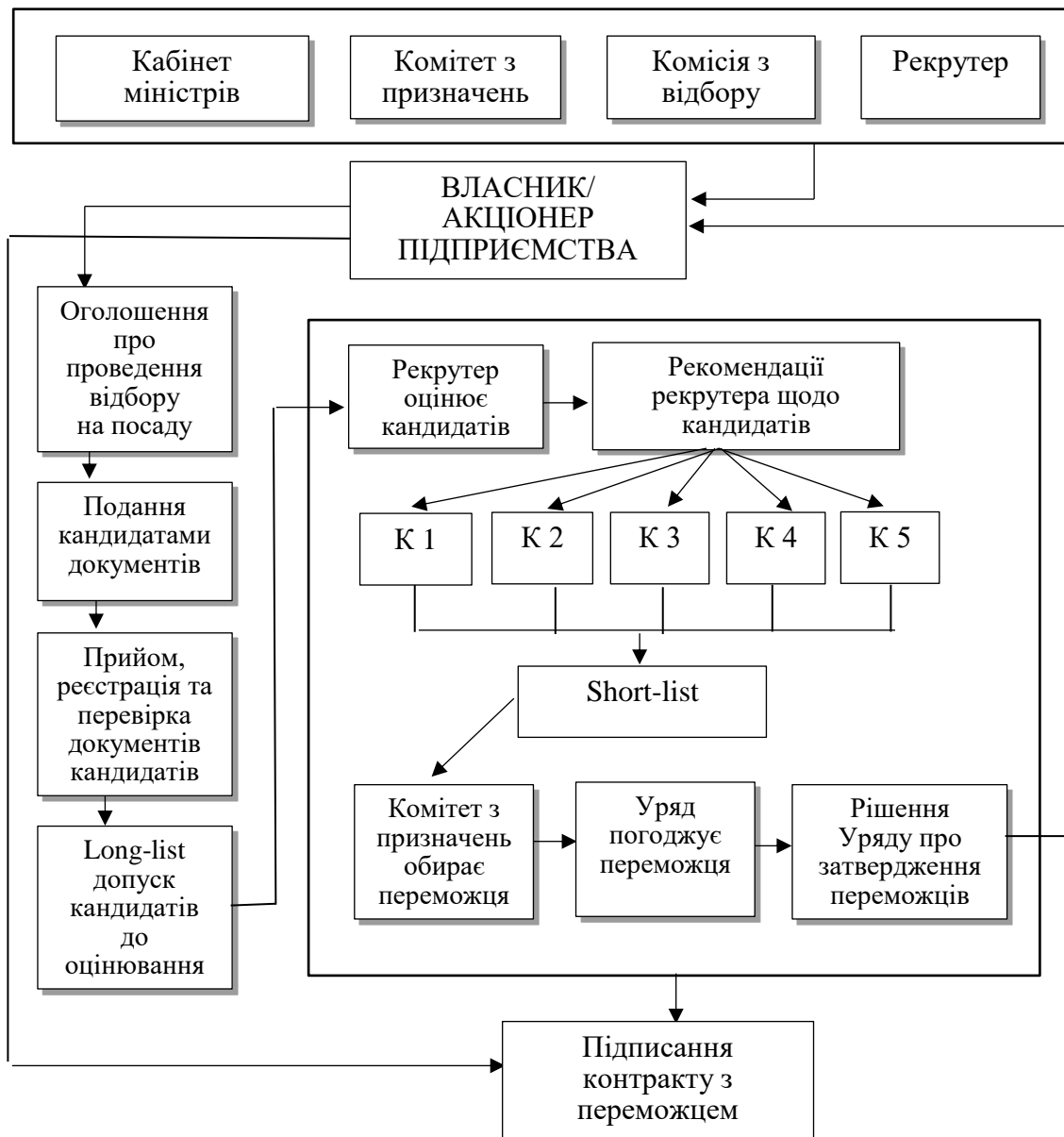


Рис. 2. Процедура кадрового забезпечення незалежних членів наглядових рад державних підприємств (доопрацьовано за джерелами: 11; 12)

Пошук потенційних кандидатів здійснюється на внутрішньому та міжнародному ринку, що відповідають вимогам до кандидатів та придатні для потенційної роботи на посаді незалежного члена наглядової ради. Основними вимогами є: наявність міжнародного досвіду у сфері оцінки стратегії банку та корпоративного правління, включаючи оцінку наглядових рад; наявність працівників відповідної кваліфікації з необхідними знаннями та міжнародним досвідом, які будуть залучені до процесу оцінювання виконання

стратегії та корпоративного управління, включаючи наглядові ради; запропонована методологія оцінювання виконання стратегії і бізнес-плану розвитку банку та корпоративного управління, включаючи наглядові ради; цінова пропозиція.

В якості основних критеріїв відбору згідно з рис. 2 прийнято: K_1 – професійна придатність; K_2 – відсутність реальних або потенційних конфліктів інтересів, що можуть зашкодити належному виконанню обов'язків члена ради; K_3 – дотримання членом наглядової ради обмежень, визначених статтею 26 Закону України «Про запобігання корупції»; K_4 – відсутність адміністративних стягнень за вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією; K_5 – відповідність незалежних членів наглядової ради вимогам щодо незалежності.

Обирається мінімум три кандидати на кожну посаду незалежного члена наглядової ради, що відповідають вимогам, з числа яких формується незалежний склад наглядової ради державного банку, із наданням підтвердних відомостей та коментарів щодо сильних і слабких сторін, описів кар'єри та досвіду, детальних звітів про оцінку компетенцій, про придатність для виконання конкретного кола обов'язків у наглядовій раді та їх колективної придатності, в тому числі відомості про перевірку незалежності і письмові заяви про відсутність конфлікту інтересів кандидатів.

Проведення конкурсного відбору, а також питання формування і роботи наглядових рад регулюються такими документами: Постановою Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2008 року № 777 «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки»; Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі»; Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності».

Урядом 15.11.2019 року було підтримано ініціативу Мінекономіки внести зміни до порядку відбору, які дозволили зробити його більш прозорим і ефективним, а саме:

- організаційне забезпечення Комітету з призначення було покладено на Мінекономіки;

- на Комітеті з призначення сконцентровані всі основні процеси: ініціація відбору, визначення критеріїв відбору, відбір кандидатів, рекомендації про істотні умови контракту з переможцями;
- зменшена кількість членів Комітету з призначення з 8 до 7 включно з незалежними членами;
- розширено функціонал рекрутингових компаній (фахівців з добору персоналу) у процесі конкурсного відбору;
- чіткий розподіл функціональних завдань між усіма учасниками процесу відбору кандидатів.

Член наглядової ради повинен мати досвід роботи в сфері стратегічного управління та розвитку бізнесу, операційного управління або управління ризиками, фінансами та іншими сферами, а також відповідні фахові знання.

При оцінці професійної компетентності кандидатів у члени наглядової ради рекомендується використовувати такі критерії (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік та характеристика професійних компетентностей

№	Компетентність	Зміст
1.	Знання у сфері корпоративного управління	Знання основ корпоративного управління, включаючи повноваження та обов'язки наглядової ради, права акціонерів, роль менеджерів та роль інших зацікавлених сторін
2.	Навички аналізу та оцінки інформації	Вміння та навички аналізування фінансової звітності, інформації про ринок та конкурентів
3.	Навички прийняття рішень	Вміння та навички приймати ефективні рішення, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін
4.	Навички управління людьми	Вміння працювати з менеджерами та іншими членами наглядової ради, щоб забезпечити ефективне управління компанією
5	Навички комунікації	Вміння ефективно спілкуватися з акціонерами, менеджерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами

Додатковими характеристиками кандидатів рекомендується прийняти такі якості: незалежність (члени наглядових рад повинні бути незалежними від менеджерів та інших зацікавлених сторін, щоб

вони могли приймати об'єктивні рішення; етика (повинні діяти в рамках етичних норм і принципів); відповідальність (відповідати за свої рішення і дії).

Для оцінки професійної компетентності можуть використовуватися різні методи (табл. 2).

Таблиця 2

Методи оцінки професійної компетентності

Метод	Цілі методу
Аналіз документів	Провірити кваліфікацію претендентів, досвід, стаж роботи
Зворотній зв'язок	Отримання інформації про роботу, досвід, результати діяльності
Співбесіда	Оцінювання професійних та особистих якостей, перевірка інформації, отримання додаткових даних
Тестування	Оцінювання професійних та особистих якостей, знань умінь, досвіду

Кількісне оцінювання відповідних характеристик рекомендується здійснювати шляхом використання методу бальної оцінки, тобто присвоєння відповідної кількості балів: 1 бал – значно нижче середнього рівня; 2 бали – нижче середнього; 3 бали – середній рівень; 4 бали – вище середнього; 5 балів – значно вище середнього рівня.

Якщо кандидат набирає в середньому три бали (2-й етап), то приймається рішення про його включення до складу наглядової ради.

Вагомою складовою є оцінювання ділової активності членів наглядової ради (3-й етап).

Під діловою активність будемо розуміти комплексну характеристика члена наглядової ради, яка відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління.

Для оцінювання ділової активності пропонується застосувати характеристики три «Р»: базовий ресурс (БР) – вік, освіта, компетентність; результати діяльності (РД); репутація суб'єкта (РС).

Критерії оцінювання ділової активності членів наглядової ради наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Критерії оцінювання ділової активності члена наглядової ради

Характеристика	Показник	Зміст показника	Статус (S_i) значення показника ділової активності, бал					Вага показника q_i	
			4	3	2	1	0	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Базовий ресурс (БР)	Вік	-	30-45	45-60	60-65	65-75	Понад 75	0,05	0,35
	Освіта	Диплом, сертифікати	Вища освіта; ступінь доктора наук в галузі бізнесу або управління	Вища освіта; ступінь магістра та доктора філософії в галузі управління	Вища освіта; ступінь доктора філософії в галузі управління	Вища освіта; ступінь магістра в галузі бізнесу або управління	Вища освіта	0,15	
	Досвід	у сфері корпоративного управління, включаючи роботу в наглядових радах акціонерних товариств	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління та досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління	наявність будь-якого досвіду в цій сфері	немає	0,15	
Результат діяльності (РД)	Забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів	Покращення відносин з зацікавленими сторонами, зменшення ризиків	Високий рівень		Середній рівень	Низький рівень		0,15	0,4

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Результат діяльності (РД)	дотримуватися стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку	Оприлюднення та дотримання політики, цілей та результатів діяльності	Дотримання політики сталого розвитку, яка визначає її цілі та зобов'язання в цій сфері		Впровадження системи управління сталістю	моніторинг і звітність про свою діяльність у сфері сталого розвитку		0,05	0,4
	забезпечення захисту прав акціонерів	забезпечення права на інформацію; отримання доходу; захист від несправедливого збитку	Незалежний член наглядової ради	оприлюднення кодексу корпоративного управління		впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії		0,1	
	сприяти впровадженню кращих практик і культури належного управління	забезпечення прозорості діяльності компанії і дотримання прав акціонерів, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін	Інноваційні зміни	Конструктивні рішення		Супротив змінам		0,05	
	приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків	достатність часу, щоб вивчити інформацію про діяльність компанії, обговорити її та прийняти відповідні рішення.	Багато часу	достатньо		недостатньо		0,05	
Репутація суб'єкта (РС)	Відповідальність	Самостійність, націленість, вимогливість, обов'язковість	висока		помірна	низька		0,08	0,25
	дотримуватися принципів неупередженості та добросовісності	прозорі та зрозумілі правила та процедури, які застосовуються до всіх зацікавлених сторін	постійно	часто	рідко	інколи	недостатньо	0,12	
	Залучення в роботу	Слідування цінностям корпоративної культури, спроможність до роботи командою	Орієнтація на корпоративні інтереси		Баланс інтересів	Орієнтація на власні інтереси		0,05	

При заповненні цієї таблиці спочатку необхідно визначити статус S_i члена наглядової ради за допомогою самооцінювання або експертним шляхом.

Під статусом у даному випадку розуміється становище, яке займає суб'єкт оцінювання. Рекомендується використовувати п'ять значень статусу від 0 до 4. Діапазон значень статусу від 0 до 1 відповідає низьким значенням показників; від 3 до 4 – високим значенням.

Базовий ресурс перш за все характеризує спроможність члена наглядової ради виконувати якісно свої функції.

При оцінці досвіду пропонується акцентувати увагу на успішному досвіді з надання консультаційних послуг у сфері корпоративного управління в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається, та досвід у проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається.

Результати діяльності оцінюються, виходячи з того, що головним завданням наглядових рад (рад директорів) є забезпечення сталого розвитку бізнесу та безперервності його ведення. Основними параметрами оцінки результатів діяльності пропонуються такими: забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів; дотримання стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку; забезпечення захисту прав акціонерів товариства; сприяння впровадженню кращих практик і культури належного управління; приділення достатнього часу для ефективного виконання своїх обов'язків.

Оцінка забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів – це процес визначення того, наскільки добре організація відповідає інтересам своїх зацікавлених сторін. Критеріями визначення ступеня задоволення інтересів стейкхолдерів є: покращення відносин із зацікавленими сторонами (розуміння того, що важливо для зацікавлених сторін, і вживання заходів для задоволення їхніх потреб); зменшення ризиків (оцінка може допомогти організації виявити потенційні ризики, пов'язані з невідповідністю інтересам стейкхолдерів).

Стосовно захисту прав акціонерів, то мова йде про забезпечення таких прав: права на участь в управлінні компанією; права на інформацію; на отримання доходу; на захист від несправедливого збитку.

Критеріями оцінки результатів діяльності з приводу захисту прав акціонерів виступають впровадження таких заходів або елементів управління:

- оприлюднення і дотримання кодексу корпоративного управління, який визначає права та обов'язки акціонерів;
- впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії;
- створення незалежної наглядової ради, яка буде представляти інтереси акціонерів.

У цілому рівень ділової активності суб'єкта оцінювання розраховується як

$$D_a = \sum_{i=1}^n S_i \cdot q_i.$$

Індекс ділової активності визначається шляхом порівняння досягнутого рівня в поточному періоді (позначено верхнім індексом t) і попереднього періоду (позначено верхнім індексом b):

$$J_d = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^t \cdot q_i}{\sum_{i=1}^n S_i^b \cdot q_i}.$$

Четвертий етап передбачає постійну підтримку і підвищення ділової активності членів наглядової ради. Для реалізації цього етапу можуть бути вжиті конкретні заходи:

- надання доступу до інформації про діяльність компанії – члени наглядової ради повинні мати доступ до повної та актуальної інформації про діяльність компанії, включаючи фінансову звітність, інформацію про ринкові тенденції й інші важливі дані;
- проведення навчання та розвитку для членів наглядової ради – члени наглядової ради повинні мати можливість підвищувати свої знання та навички з питань корпоративного управління, бізнесу й інших галузей, пов'язаних з діяльністю компанії;
- створення стимулів для активної участі членів наглядової ради шляхом встановлення чітких цілей та очікувань щодо діяльності наглядової ради, надання відповідних винагород.

Ефективне функціонування наглядової ради (5-й етап) забезпечується належним складом та структурою, що дозволяє якісно виконувати свої функції:

- проводити регулярні зустрічі з виконавчим органом, щоб обговорювати поточну діяльність компанії та стратегічні цілі;
- створювати комітети, які будуть відповідати за конкретні напрямки діяльності компанії, наприклад, за фінанси, управління

персоналом або ризик-менеджмент;

– проводити аудит діяльності компанії, щоб переконатися в тому, що вона відповідає стандартам корпоративного управління.

Висновки. Функціонування наглядової ради є важливим фактором для забезпечення успішного розвитку компанії, досягнення цілей та захисту інтересів усіх зацікавлених сторін; є основою якості корпоративного управління. Запропоновано розглядати систему формування наглядової ради на підставі триетапного оцінювання: первісного оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради; оцінювання як частини процесу підбору та формування складу наглядової ради; оцінювання ділової активності. Основну увагу пропонується приділити оцінюванню ділової активності членів наглядової ради як відображенню їхньої зусиль, спрямованих на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвиток та ефективність здійснення корпоративного управління.

Література

1. Микитюк О. П., Біловус О. С. Рейтингове оцінювання рівня корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 153-160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25).
2. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка і суспільство*. Вип. 14. 2018. С. 292-300. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf
3. Нусінов В. Я., Міщук Є. В., Голівер В. П. Корпоративне управління: генезис поняття // Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія / за заг. ред. В. Я. Нусінова. Кривий Ріг, 2016. С. 149-160. URL: <http://surl.li/mlmhs>
4. Осецький В. Л., Каніщенко О. Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Том 30 (69). № 1, 2019. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/5.pdf
5. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. № 5. 2018. С. 34-39. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/64>

6. Параскева О. Роль наглядової ради в господарських товариствах: минуле, сьогодення, майбутнє. *Юрист&Закон*. № 13. 2023. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232
7. Голівер В. П. Якість корпоративного управління: теоретико-методичні аспекти формування та оцінки. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6469>
8. Новак В. О., Симоненко Ю. Г. Якість корпоративного управління як необхідний компонент стратегічного розвитку компанії. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. Vol. 3. № 7. 2008. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4100>
9. Котов А. В., Мозгова Л. О., Іванієнко В. В. Удосконалення принципів формування та функціонування наглядових рад в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74316>
10. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3 (19). 2019 С. 106–112. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639>
11. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України: дис. канд. екон. наук: 08.00.08; Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2011. 214 арк. Бібліогр.: арк. 186-214. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3876>.
12. Cadbury A. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992. URL: <https://www.worldcat.org/title/report-of-the-committee-on-the-financial-aspects-of-corporate-governance/oclc/28010662?page=citation>

References

1. Mykytyuk, O., Bilovus, O. (2019). Reitynhove otsiniuvannia rivnia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi [Rating assessment of the level of corporate management of enterprises in the pharmaceutical industry]. *Modern Economics*, 14, 153-160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25). [In Ukrainian].
2. Vasylykivskiy, D.M. (2018). Systema korporatyvnoho upravlinnia promyslovymy kholdynhamy [System of corporate management of industrial holdings]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 14, 292-300. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf [In Ukrainian].
3. Nusinov, V.Ia., Mishchuk, Ye.V., Holiver, V.P. (2016). Korporatyvne upravlinnia: henezys poniattia [Corporate governance: the genesis of the concept]// *Audyt upravlinskoi diialnosti: administratyvnoho menedzhmentu, biznes-administruvannia, korporatyvnoho upravlinnia, menedzhmentu pidpriemnytstva (pokaznyky otsinky rezultatyv, yikh oblik ta prohnozuvannia)*, 146-160. Retrieved from: <http://surl.li/mlmhs> [In Ukrainian].

4. Osetskyi, V.L., Kanishchenko, O.L., Posso, M.V. (2019). Pidvyshchennia yakosti korporatyvnoho upravlinnia v derzhavnykh aktsionernykh tovarystvakh v Ukraini [Improving the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho – Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi*, 30 (69), 1. Retrieved from: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/5.pdf [In Ukrainian].

5. Pohrebniak, A.Iu. (2018). Yakist korporatyvnoho upravlinnia: henezys po niattia [The quality of corporate governance: the genesis of the concept]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 5, 34-39. Retrieved from: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/64> [In Ukrainian].

6. Paraskeva, O. (2023). Rol nahliadovoi rady v hospodarskykh tovarystvakh: mynule, sohodennia, maibutnie [The role of the supervisory board in business associations: past, present, future]. *Yuryst\$Zakon – Lawyer\$Law*, 13. Retrieved from: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232 [In Ukrainian].

7. Holiver, V.P. (2018). Yakist korporatyvnoho upravlinnia: teoretyko-metodychni aspekty formuvannia ta otsinky [Quality of corporate governance: theoretical and methodological aspects of formation and evaluation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6469> [In Ukrainian].

8. Novak, V.O., Symonenko, Yu.H. (2008). Iakist korporatyvnoho upravlinnia yak neobkhidnyi komponent stratehichnoho rozvytku kompanii [The quality of corporate management as a necessary component of the company's strategic development]. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, 3, 7. Retrieved from: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4100> [In Ukrainian].

9. Kotov, A.V., Mozghova, L.O., Ivanienko, V.V. (2016). Udoskonalennia pryntsyviv formuvannia ta funktsionuvannia nahliadovykh rad v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Improvement of the principles of formation and functioning of supervisory boards in the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 53, 82-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74316> [In Ukrainian].

10. Kholodnytska, A.V., Molyboha, K.S. (2019). Korporatyvna kultura ta korporatyvne upravlinnia: aspekty vzaiemodii [Corporate culture and corporate management: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3 (19), 106–112. Retrieved from: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639> [In Ukrainian].

11. Holovina, Ya.S. (2011). Korporatyvne upravlinnia v bankakh Ukrainy. [Tekst] : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.08 / Holovina Yanina Stanislavivna ; Odes. derzh. ekon. un-t. Odesa. Retrieved from: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3876>. [In Ukrainian].

12. Cadbury A. (1992) The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Retrieved from:

<https://www.worldcat.org/title/report-of-the-committee-on-the-financial-aspects-of-corporate-governance/oclc/28010662?page=citation> [In English].

FORMATION OF SUPERVISORY BOARDS AS A BASIS FOR ASSURING THE CORPORATE MANAGEMENT QUALITY

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

KOVALOVA O., PhD student.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The quality of corporate governance depends on the effectiveness of the supervisory board's performance. For this, the supervisory board must have the appropriate composition and structure, and its members must be independent from the executive body and have the necessary knowledge and experience to effectively perform their duties.*

The analysis of existing theoretical provisions and practical experience of ensuring the quality of corporate governance in terms of creating a supervisory board and staffing corporate management showed that insufficient attention has been paid to this issue. The procedure for selecting and appointing members of the supervisory board needs to be improved.

The article substantiates the theoretical and methodological approach to ensuring the quality of corporate governance through the system of selecting members of supervisory boards and forming the system of corporate management: the procedure of forming the supervisory board and methodical support for its implementation has been developed.

A feature of the proposed procedure is the step-by-step assessment of the supervisory board members: the professional competence of candidates for board members; comparative evaluation as part of the selection process of the supervisory board; establishing the level of business activity of the supervisory board members.

Business activity is a comprehensive characteristic of a the supervisory board member, which reflects their efforts aimed at ensuring dynamic development, achievement of set goals, development and effectiveness of corporate governance. To evaluate business activity, it is proposed to use the characteristics of the three "Rs": basic resource; performance results; reputation of the subject. Thus, the criteria for evaluating business activity have been developed.

Implementation of the proposed provisions will allow companies to form effective supervisory boards that will contribute to ensuring the quality of corporate governance. The directions of further scientific research are the development of a policy for the supervisory boards formation, scientific and methodological recommendations for regular audits of the composition and structure of the supervisory board, substantiation of approaches to training and development of supervisory board members.

Key words: *corporate management, supervisory board, quality of corporate management, stakeholders, selection, competences, business activity, reputation.*

УДК 656.338.12

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.37

ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

ВОРКУТ Т. А., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри транспортного права та логістики.

E-mail: Vorkutt@ukr.net, Scopus Author ID: 57211609730, ORCID ID: 0000-0003-0354-476X

ВОЛИНЕЦЬ Л. М., кандидат економічних наук, професор, професор кафедри транспортного права та логістики.

E-mail: Volinec_3@ukr.net, Scopus Author ID: 57211604117, ORCID ID: 0000-0002-5064-2349

ВОЛИНЕЦЬ Я. Є., здобувач вищої освіти - бакалавр 1-го року навчання, кафедра міжнародних перевезень та митного контролю.

E-mail: V.yana.ntu@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-6021-6198

Національний транспортний університет, вул. Омеляновича-Павленка, 1, м. Київ, Україна, 01010.

***Анотація.** Визначено необхідність забезпечення сталого розвитку логістичних організаційних структур, адже, попри значний потенціал розвитку сфери логістики в Україні та її важливість для економіки держави, здійснення логістичних операцій супроводжується низкою негативних впливів, що згодом проявляється у проблемах соціального, екологічного й економічного характеру. Сучасні тенденції щодо глобалізації та визначеного курсу інтеграції України до ЄС актуалізують потребу реформування транспортно-логістичних систем у відповідності до світових стандартів, збалансованості нагальних потреб та захисту інтересів майбутніх поколінь, тобто забезпечення сталого розвитку.*

Аналіз наукових робіт показав, що дослідженню проблем сталого розвитку, теоретико-методичним засадам впровадження принципів концепції в транспортно-логістичні системи приділяють увагу досить велика кількість українських та зарубіжних науковців. Але наукова прогалина ідентифікується в частині необхідності вдосконалення і подальшого розвитку систем показників для оцінювання рівня сталого розвитку логістичних організаційних структур.

Розроблено структурну модель ієрархічної будови інтегрального показника і на її основі з використанням адитивної формули сформовано показник для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку логістичних організаційних структур. Дану збалансованість пропонується оцінювати за такими аспектами: територіальним, процесним і діяльнісним. Останній, у свою чергу, має узгоджуватися з аспектами, які відповідають концепції сталого розвитку: економічним, екологічним і соціальним.

Показники сталого розвитку можна пропонувати розглядати в розвиток концепції збалансованої системи показників, за окрему, п'яту, складову в останній, поряд із такими складовими як: задоволення потреб (очікувань клієнтів) і/або споживачів; розвиток внутрішніх бізнес-процесів; забезпечення фінансової ефективності; навчання та розвиток персоналу.

Подальші дослідження мають лежати в площині аналізу і систематизації показників, які можуть використовуватися як часткові за пропонованим інтегральним критерієм.

***Ключові слова:** сталий розвиток, логістичні організаційні структури, транспорт, екологія, підприємство.*

Постановка проблеми. Логістика відіграє вкрай важливу роль у ланцюгах постачання, які лежать в основі світової економіки. Попри важливість та значний потенціал логістичних послуг, здійснення логістичних операцій супроводжується негативним впливом, що проявляється в соціально-екологічних проблемах. Це, зокрема, створення шумових та вібраційних впливів, порушення рівноваги екосистем, забруднення повітря, води і ґрунту шкідливими викидами, зростання дорожньо-транспортної аварійності, зростання транспортних заторів та пов'язаних із ними втрат тощо [6].

У сучасних умовах глобалізації та визначеного курсу інтеграції України до ЄС існує потреба побудови транспортно-логістичних систем у відповідності до світових стандартів. Важливою складовою розвитку сучасного суспільства є збалансованість нагальних потреб людства і захист інтересів майбутніх поколінь, а також пошук альтернативних та інноваційних підходів в управлінні економікою [5]. Одним із перспективних напрямків вирішення зазначених проблем є перехід до моделі сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення сталого розвитку є актуальною проблемою не лише для окремих галузей або підприємств, але й для національної економіки загалом. Дослідженню проблем сталого розвитку, теоретико-методичним засадам впровадження принципів концепції в транспортно-логістичні системи приділяють увагу досить велика кількість українських та зарубіжних науковців. Цій тематиці присвячені роботи таких авторів як: Бушуєв С.Д., Гурнак В.М., Дзуліт З.П., Крикавський Є.В., Криворучко О.М. Карлан Р.С., Левковець П.Р., Нортон Д.П., Саєнсус М.А. тощо. Сучасний процес переходу до моделі сталого розвитку в Україні є складним та динамічним, супроводжується значною кількістю проблем, тому існує потреба постійного аналізу і дослідження в цьому напрямку.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри значний потенціал розвитку сфери логістики в Україні та її важливість для

економіки держави, здійснення логістичних операцій супроводжується низкою негативних впливів, що згодом проявляється у проблемах соціального та екологічного характеру. Сучасні тенденції щодо глобалізації та визначеного курсу інтеграції України до ЄС актуалізують потребу реформування транспортно-логістичних систем у відповідності до світових стандартів, збалансованості нагальних потреб та захисту інтересів майбутніх поколінь, тобто забезпечення сталого розвитку.

Як показує аналіз наукових робіт, наукова прогалина ідентифікується в частині необхідності вдосконалення і подальшого розвитку систем показників для оцінювання рівня сталого розвитку логістичних організаційних структур.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є запропонувати інтегральний показник для оцінювання збалансованості сталого розвитку децентралізованих однорідних структурних одиниць (ОСО) організації, яка створює загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через дані ОСО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства створюють вартість, пропонуючи і послідовно забезпечуючи загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через свої ОСО [1]. Клієнти і/або споживачі таких підприємств мають бути певні, що на них очікують ті самі, в розумінні тотожні, продукти (товари, послуги), вартість (цінність) і ставлення в будь-якій ОСО підприємства, з якою вони взаємодіють. За приклади ОСО, які працюють в рамках єдиної корпоративної структури, можуть розглядатися мережеві структури закладів швидкого харчування та роздрібною торгівлі, ресторанів, готелів, банківських відділень тощо. Підприємство, яке здійснює управління такими ОСО, реалізує свою стратегію, контактуючи з кожним клієнтом і/або споживачем у кожній ОСО. Пропозиція корпоративної вартості для такого підприємства полягає в створенні задоволеного лояльного клієнта і/або споживача за рахунок пропозиції товарів та послуг, які відповідають стандартам корпоративної якості в кожному підрозділі ОСО та при кожному контакті з клієнтом і/або споживачем.

За такі підприємства виступають і ті, які надають певні види логістичних послуг, зокрема, підприємства, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології (ДВАТТ) [2].

В Україні зазначену технологію для доставки дрібних відправлень вантажів на тепер використовують такі підприємства як, наприклад, Нова пошта, Делівері, Міст Експрес. Організаційна структури підприємств ДВАТТ може вибудовуватись у різний спосіб. У загальному випадку ці підприємства, виходячи з характеру пропонованої послуги і використовуваної технології її надання, можна розглядати, незалежно від типу впроваджуваної організаційної структури, як такі, що складаються з мережі географічно розподілених ОСО. Відповідно до умови управління підприємством ДВАТТ, як мережею географічно розподілених ОСО, мають брати до уваги необхідність забезпечення збалансованого сталого розвитку останніх.

Водночас слід вказати на відмінність підприємств ДВАТТ у порівнянні з багатьма вищенаведеними прикладами. Дана відмінність полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими ОСО в рамках умов використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом, а також через сумісно використовувані маркетингові системи і системи постачань.

За умовами так званого каскадування показників на підприємствах, які складаються з ОСО, автором роботи [1] зауважено, що один раз визначена система показників доводиться до всіх ОСО і вводиться до їх систем звітності і матеріального стимулювання. При цьому наголошується на очевидних вигодах від використання спільної пропозиції вартості і спільної системи показників серед ОСО. Підприємство, маючи спільний напрям для оцінювання вигід і витрат від своєї діяльності у вигляді стратегії, використовує однакові показники для вимірювання ступеня успішності окремих ОСО із подальшою ідентифікацією лідерів і таких, що відстають, за будь-яким одиночним, комплексним чи інтегральним показником.

Проведений аналіз умов функціонування та розвитку підприємств ДВАТТ, як прикладу корпоративної структури, яка складається з мережі територіальних ОСО, а також наукових робіт щодо взаємозв'язку між організаційною структурою та організаційною стратегією, економічних та техніко-технологічних аспектів управління перевезеннями вантажів із використанням

термінальної технології дозволив зробити припущення, що об'єктами децентралізації, на рівні яких доцільно формулювати (формуєвати) локальні цілі ефективності ОСО, мають виступати основні процесні складові, реалізація яких передбачається технологією забезпечення загального процесу доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.

У свою чергу, проведений аналіз наукових робіт щодо сталого розвитку та умов формування ключових показників ефективності організаційної діяльності щодо реалізації стратегій дозволяє зробити припущення, що локальні стратегічні цілі за об'єктами децентралізації – як за процесами – доцільно формулювати (формуєвати) за такими видами діяльності, які відповідають сферам (напрямам), виокремлюваним за концепцією сталого розвитку, а саме: екологічним, економічним і соціальним.

Відповідно збалансованість організації, як сукупності ОСО, в контексті забезпечення сталого розвитку пропонується оцінювати за такими аспектами, які можна розглядати в складі єдиної системи: територіальним, який відповідає рівню управління власне ОСО (або територіальними центром відповідальності (ЦВ)); процесним, виокремлюваним у складі територіального за процесами, який відповідає рівню управління територіально-процесними структурними одиницями (або територіально-процесними ЦВ); діяльнісним, виокремлюваним у складі процесного за діяльностями (видами діяльностей), що в даній роботі узгоджуються зі сферами (напрямами), виокремлюваними за концепцією сталого розвитку, який (діяльнісний аспект), в свою чергу, відповідає рівню управління територіально-процесно-діяльнісними структурними одиницями (або територіально-процесно-діяльнісними ЦВ).

Організаційна структура може або накладатися на вищезгадані ЦВ – в розумінні, що виокремлювані структури (відділи, робочі групи тощо) можуть повністю ототожнюватися з останніми, або кілька ЦВ можуть бути представлені в рамках однієї структури, або один ЦВ – в рамках кількох структур.

Виходячи з вищевикладеного, може бути запропонована така структура показника для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку підприємства ДВАТТ, рис. 1.

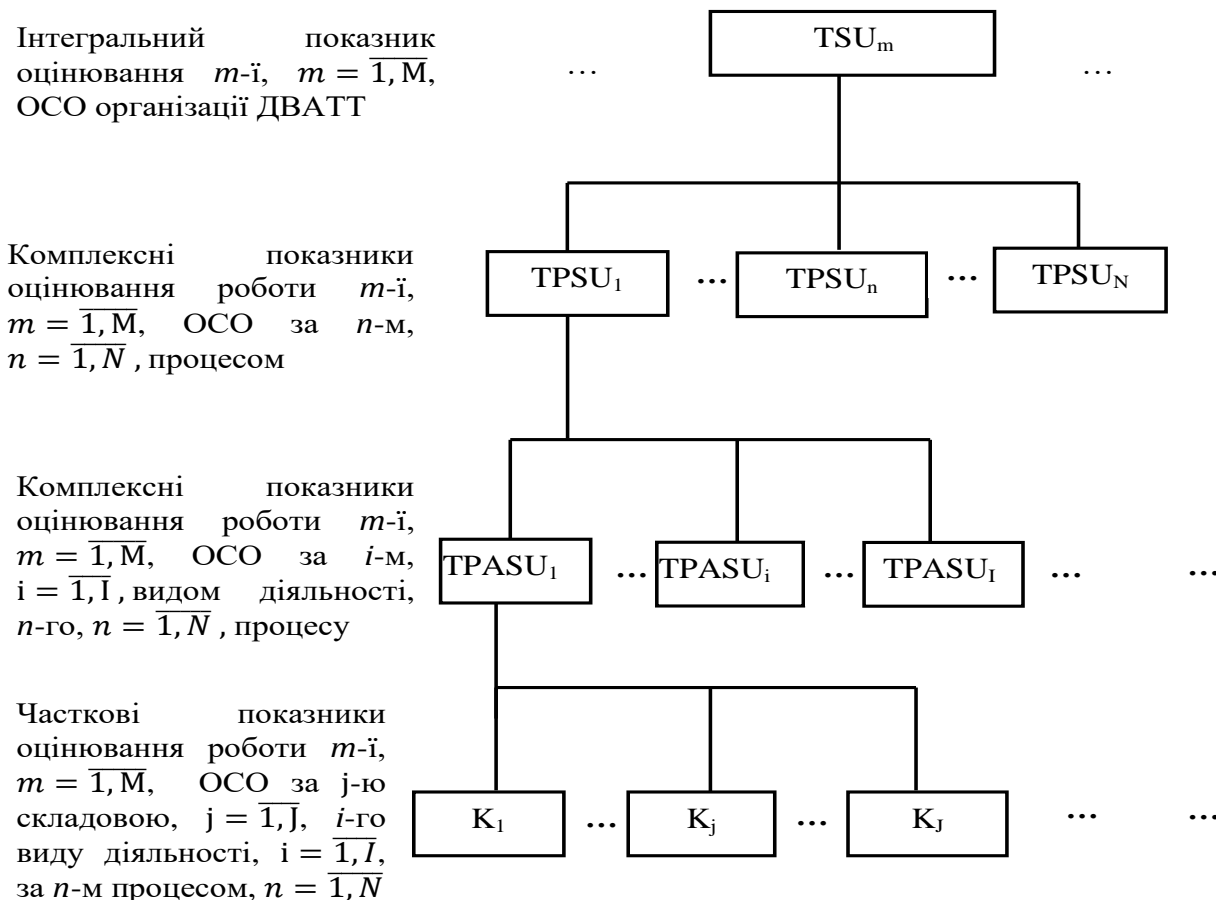


Рис. 1. Структура інтегрального показника для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку підприємства ДВАТТ

Даний показник може розглядатися як інтегральний. Відповідно при його розробленні можуть бути використані загально визнані теоретико-методичні підходи і принципи, які стосуються формування і практики застосування інтегральних показників. За умов, що аналізуються, наведений інтегральний показник, або комплексні показники, які його складають, можуть виконувати функцію рейтингування окремих як територіальних, так і територіально-процесних і/або територіально-процесно-діяльнісних структурних одиниць (або ЦВ) підприємств ДВАТТ. Це дає підстави розглядати його і відповідні комплексні показники в якості рейтингових, тобто, значення яких покладаються в основу формування рейтингів щодо роботи ОСО або їх структурних підрозділів (або ЦВ).

При побудові структурної моделі інтегрального показника для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку підприємства ДВАТТ в цілому, а також при виборі показників для використання в

якості часткових мають братися до уваги такі принципи: комплексність оцінювання; системність оцінювання; забезпечення максимальної репрезентативності і повноти показників; найбільш повна адаптація часткових показників; забезпечення максимальної інформативності отриманих результатів оцінювання відносно можливостей порівняння об'єктів оцінювання.

Відповідно до пропонованої структурної моделі інтегрального показника, рис. 1, передбачається, що часткові показники мають визначатися в загальному випадку за кожним із n , $n = \overline{1,7} \overline{1,7}$, процесів, а кожний процес в загальному випадку структурується і відповідно передбачається розділення показників, які використовуються для оцінювання окремого процесу за кожною i -ю діяльністю $\overline{1,4} i = \overline{1,3}$.

Структурування за процесами і водночас останніх за сферами (напрямами) діяльності, виокремлюваними відповідно до концепції сталого розвитку, вказує на доцільність застосування, при ідентифікації часткових (вихідних) показників, методичних підходів до розроблення загальнокорпоративної ЗСП і умов її каскадування, які отримали розвиток у рамках одноіменної концепції [1; 3]. При ідентифікації власне часткових показників вбачається доцільність залучення як управляючих, які безпосередньо забезпечують виконання відповідного n -го, $n = \overline{1,7} \overline{1,7}$, процесу на загальноорганізаційному рівні і рівні окремих ОСО, так і зовнішніх та внутрішніх клієнтів (споживачів) – як щодо загального процесу доставки відправлень, так і вищевіокремлюваних процесів (підпроцесів) у складі останнього.

Часткові (вихідні) показники – це показники, які використовуються на найнижчому рівні в моделі інтегрального показника, рис. 1. Узгоджуючись із вищеаналізованими методологічними принципами, взятими до уваги при побудові структурної моделі інтегрального показника для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку підприємства ДВАТТ, у роботах, які передбачають у рамках виконуваних у них досліджень формування багаторівневих ієрархічних структур інтегральних показників, зазначаються такі вимоги, яким мають задовольняти часткові показники: повнота, достовірність, однонаправленість, співставимість, несуперечливість, монотонність.

Припущення відносно того, що при визначенні інтегрального показника до уваги має братися ряд часткових показників дозволяє розглядати дану ситуацію в контексті рішення багатокритеріальних задач.

Підхід зважених критеріїв, який реалізується через побудову відповідних моделей, залишається найбільш поширеним тривалий час. Останніми передбачається визначення пріоритетності кожного критерію, за яким аналізується об'єкт, в даному випадку ОСО підприємства ДВАТТ, через надання критерію певної ваги. У найбільш простих випадках, принаймні щодо забезпечення «технічних» розв'язок за багатокритеріальною моделлю, які можна тлумачити як окремий випадок, часткові і комплексні показники розглядаються за рівноцінні і, таким чином, відповідні ваги, які вказують на їх пріоритетність, приймаються однаковими.

Рейтинговий показник для оцінювання діяльності у сфері сталого розвитку m -ї, $m = \overline{1, M}$, ОСО підприємства ДВАТТ, як інтегральний показник, може бути представлено у вигляді:

$$TSU_m = \sum_{n=1}^N \sum_{i^n}^{I_n} \sum_{j_{i^n}=1}^{J_{i^n}} w_n w_{i^n} w_{j_{i^n}} V_{j_{i^n}}, m = \overline{1, M}, \quad (1)$$

де w_n – значення вагового коефіцієнта за n -м процесом (підпроцесом), виокремлюваним у складі загального процесу,

$$\sum_{n=1}^N w_n = 1, w_n \geq 0, n = \overline{1, N};$$

w_{i^n} – значення вагового коефіцієнта за i -ю діяльністю (за концепцією сталого розвитку), виокремлюваною в n -му процесі (підпроцесі)

$$\sum_{i^n}^{I_n} w_{i^n} = 1, w_{i^n} \geq 0, i^n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$$

$w_{j_{i^n}}$ – значення вагового коефіцієнта за j_{i^n} -м частковим показником, виокремлюваним за i -ю діяльністю (за концепцією сталого розвитку), яка, в свою чергу, виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі)

$$\sum_{j_{i_n}=1}^{J_{i_n}} w_{j_{i_n}} = 1, w_{j_{i_n}} > 0, j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$$

$V_{j_{i_n}}$ – значення j_{i_n} -го часткового показника, який використовується для оцінювання роботи ОСО підприємства ДВАТТ, виокремлюваного за i -ю діяльністю (за концепцією сталого розвитку), яка, в свою чергу, виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі), $j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$;

J_{i_n} – кількість часткових показників, виокремлюваних за i -ю діяльністю (за концепцією сталого розвитку), яка виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі) загального процесу, $i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$;

I_n – кількість діяльностей (за концепцією сталого розвитку), виокремлюваних в n -му процесі (підпроцесі) загального процесу, $n = \overline{1, N}$;

N – кількість процесів (підпроцесів), виокремлюваних у загальному процесі.

На основі обчислених значень часткових показників, як локальних критеріїв, за структурною моделлю інтегрального показника, який розглядається, рис. 1, можуть бути отримані проміжні комплексні показники. Дані комплексні показники передбачають агрегування часткових показників, а також узагальнення показників більш високого рівня узагальнення на двох рівнях – як таких, що мають важливе самостійне значення. По-перше, це рівень груп, виокремлюваних відповідно до концепції сталого розвитку, за кожним виокремлюваним процесом. По-друге, це рівень процесів (підпроцесів), виокремлюваних у складі загального процесу, за яким для кожної ОСО в загальному випадку ми будемо мати сім таких комплексних показників. На основі останніх, в підсумку, вже безпосередньо буде визначено інтегральний показник для сумісного оцінювання всіх виробничих аспектів роботи окремих ОСО підприємств ДВАТТ. На основі нього можуть формуватися стратегічно-орієнтовані проєктні ініціативи, які складуть портфель проєктів підприємства.

Встановлення вагових коефіцієнтів передбачає необхідність вибору відповідних методів. Зокрема, може бути використано метод аналізу ієрархій, який було запропоновано Т. Сааті для обґрунтування процесів прийняття багатокритеріальних рішень [4].

Висновки. Умови стратегічно-орієнтованого управління підприємствами ДВАТТ, як сукупністю ОСО, мають виходити із необхідності забезпечення збалансованості розвитку останніх, зокрема, в сфері сталого розвитку.

Розроблено структурну модель ієрархічної будови інтегрального показника і на її основі з використанням адитивної формули сформовано показник для оцінювання рівня збалансованості сталого розвитку, який може бути поширено на будь-яке підприємство, яке створює вартість, пропонуючи і послідовно забезпечувати загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через свої ОСО. Дану збалансованість пропонується оцінювати за такими аспектами: територіальним, процесним і діяльнісним. Останній, в свою чергу, має узгоджуватися з аспектами, які відповідають концепції сталого розвитку: економічним, екологічним і соціальним.

Показники сталого розвитку можна пропонувати розглядати в розвиток концепції збалансованої системи показників, за окрему, п'яту, складову в останній, поряд із такими складовими, як: задоволення потреб (очікувань клієнтів) і/або споживачів; розвиток внутрішніх бізнес-процесів; забезпечення фінансової ефективності; навчання та розвиток персоналу.

Подальші дослідження мають лежати в площині аналізу і систематизації показників, які можуть використовуватися як часткові за пропонованим інтегральним критерієм.

Література

1. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах: монографія / Воркут Т. А., Білоног О. Є., Дмитриченко А. М., Петунін А. В., Срібна Н. В., Третиниченко Ю. О. Київ: Міленіум, 2021. 226 с.
2. Kaplan R. S, Norton D. P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. 2006. 302 p.
3. Niven P. R. Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance. New York: John Wiley Sons, Inc., 2005. 224 p.
4. Saaty, T. L. (1980) The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York, 1980. 287 p.
5. Волинець Л. М. Концептуальні засади сталого розвитку транспортної галузі України в контексті фінансової безпеки держави. *Управлінський аспект*

забезпечення фінансової безпеки України: монографія / за ред. Черевка О. В. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2019. 312 с. С. 252 – 272.

6. Волинець Л. М., Янішевський А. А. Підвищення ефективності логістичної діяльності в Україні на основі принципів сталого розвитку. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с.

7. Саєнсус М. А. Поняття і критерії сталого функціонування логістичних систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(69), ч. 2. С. 72-77.

References

1. Vorkut, T. A., et al. (2021). Portfelno-orientovane upravlinnia v orhanizatsiinykh merezhakh [Portfolio-oriented management in organizational networks. Monograph] / Vorkut T. A., Bilonoh O. Ye., Dmytrychenko A. M., Petunin A. V., Sribna N. V. Tretynychenko Yu.O. Kiev: Millennium. [in Ukrainian].

2. Kaplan, R. S, Norton, D.P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

3. Niven, P. R. (2005). Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance. New York: John Wiley Sons, Inc.

4. Saaty, T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York.

5. Volynets, L. (2019). Kontseptualni zasady staloho rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy v konteksti finansovoi bezpeky derzhavy. Upravlinskyi aspekt zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia [Conceptual principles of sustainable development of the transport industry of Ukraine in the context of financial security of the state. Management aspect of financial security of Ukraine: monograph]. Cherkasy: CHNU named after B. Khmelnytskyi, 252 – 272. [in Ukrainian].

6. Volynets, L.M., Yanishevskiy, A.A. (2023). Pidvyshchennia efektyvnosti lohistychnoi diialnosti v Ukraini na osnovi pryntsyypiv staloho rozvytku [Increasing the efficiency of logistics activities in Ukraine based on the principles of sustainable development] *Stratehichni oriientyry staloho rozvytku v Ukraini ta sviti: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh - Collection of thesis papers of the II International Scientific and practical conference for young researchers* (Chernihiv, April 21, 2023). Chernihiv: NU "Chernihiv Polytechnic". [in Ukrainian].

7. Saiensus, M.A. (2019). Ponyattia i kryterii staloho funktsionuvannia lohistychnykh system [Concepts and criteria for sustainable functioning of logistics systems]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi - Problems of the systemic approach in economics*, 1(69), 2, 72-77. [in Ukrainian].

DEVELOPMENT OF INDICATORS FOR EVALUATING THE LEVEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ORGANIZATIONAL STRUCTURES

VORKUT T., Doctor of technical Sciences, Professor, Head of the Department of Transport Law and Logistics.

E-mail: Vorkutt@ukr.net, Scopus Author ID:57211609730, ORCID ID: 0000-0003-0354-476X

VOLYNETS L., Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Transport Law and Logistics.

E-mail: Volinec_3@ukr.net, Scopus Author ID:57211604117, ORCID ID: 0000-0002-5064-2349

VOLYNETS Ya., a student of higher education – bachelor of 1th year of study, Department of International Transportation and Customs Control.

E-mail: V.yana.ntu@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-6021-6198

National Transport University, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1, Kyiv, Ukraine, 01010.

***Abstract.** The need to ensure the sustainable development of logistics organizational structures has been determined, because despite the significant development potential of the logistics sector in Ukraine and its importance for the state economy, the implementation of logistics operations is accompanied by a number of negative effects, which later manifests itself in problems of a social, ecological and economic nature. Modern trends regarding globalization and the determined course of Ukraine's integration into the EU actualize the need to reform transport and logistics systems in accordance with world standards, balancing urgent needs and protecting the interests of future generations, i.e. ensuring sustainable development.*

The analysis of scientific works showed that a large number of Ukrainian and foreign scientists pay attention to the study of sustainable development problems, as well as the theoretical and methodological foundations of implementing the principles of the concept in transport and logistics systems. However, a scientific gap is identified in terms of the need for improvement and further development of indicator systems for assessing the level of sustainable development of logistics organizational structures.

A structural model of the hierarchical structure of the integral indicator was developed and, on its basis, using an additive formula, an indicator was formed to assess the level of balance of the sustainable development of logistics organizational structures. This balance is proposed to be evaluated according to the following aspects: territory, process and activity. The latter, in turn, should be consistent with the aspects that correspond to the following concepts of sustainable development: economic, ecological and social.

We propose the indicators of sustainable development to be considered in the development of the concept of a balanced system of indicators, as a separate, fifth, component in the last, alongside such components as: satisfaction of needs (expectations of clients) and/or consumers; development of internal business processes; ensuring financial efficiency; staff training and development.

Further research should lie in the plane of analysis and systematization of indicators that can be used as partial according to the proposed integral criterion.

Key words: sustainable development, logistical organizational structures, transport, ecology, enterprise.

УДК 656.078

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.49

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ

МУХА Т. А., аспірант.

E-mail: hammers.plant@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9282-6833,
Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Taras-Mukha>.

ПОПОВА Н. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: pnv-15@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2797-6989, ScopusID: 57204685593.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Аналітика даних є важливою складовою сучасного управління логістичними процесами в Україні. Вона базується на методах й інструментах оброблення, аналізу, інтерпретації великого обсягу даних з метою виявлення корисних зв'язків, закономірностей та особливостей функціонування логістичних систем.*

Одним з ключових аспектів аналітики даних є збір та оброблення інформації. Для цього необхідно мати структуровану базу даних, до якої можна звертатися для отримання потрібних даних. Процес збору даних може включати різні джерела, такі як логістичні системи, довідкова інформація, електронні бази даних тощо. Після збору даних потрібно їх обробити та підготувати до подальшого аналізу.

Другим важливим аспектом аналітики даних є аналіз та інтерпретація. Для цього використовуються різні методи та інструменти, зокрема статистичний аналіз, машинне навчання, аналітичні моделі тощо. Аналіз даних дозволяє виявляти тенденції, залежності та приховану інформацію, яка може бути корисною для прийняття рішень у логістичних процесах. Інтерпретація даних полягає в пошуку сенсу та значення отриманих результатів і перетворенні їх на практичні рекомендації та стратегічні рішення.

Важливість аналітики даних в логістичних процесах не може бути переоцінена. В сучасних умовах, коли ринок України стає все більш конкурентним, здатність швидко та ефективно аналізувати інформацію може стати вирішальним фактором успіху. Третім ключовим аспектом є використання отриманих даних. Після аналізу та інтерпретації інформації компанії повинні бути здатні імплементувати отримані знання у свої логістичні стратегії. Це може включати оптимізацію ланцюгів поставок, покращення взаємодії з клієнтами або впровадження нових технологій.

Аналітика даних відіграє ключову роль у сучасному управлінні логістичними процесами. Вона дозволяє компаніям не лише розуміти поточний стан ринку, але й передбачати майбутні тенденції, адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними. Для ефективного використання аналітики даних організації повинні інвестувати в розвиток своїх аналітичних здібностей, включаючи навчання персоналу, впровадження новітніх технологій та створення ефективних механізмів збору й обробки даних.

Ключові слова: логістичні системи, аналітика даних, великий обсяг даних, транспортні маршрути, поставки, потоки матеріалів, складські приміщення, транспортно-логістична система.

Постановка проблеми. Ефективне регулювання та стимулювання розвитку логістичної галузі є критично важливим для України. Проте недостатньо уваги приділяється формуванню відповідних стимулюючих програм та політик, що мають на меті підтримку розвитку логістичної інфраструктури, підвищення якості логістичних послуг та конкурентоспроможності учасників логістичного ринку.

Незважаючи на існуючий потенціал України в логістичній галузі, систематична робота для подолання цих викликів залишається невиконаною. Так, застосування аналітики даних у логістиці України є актуальним питанням, незважаючи на її вже широке використання у глобальних логістичних системах. Існує також великий потенціал для інтеграції аналітичних інструментів з іншими системами управління логістикою, що дозволить досягти максимальної ефективності логістичних компаній. Все це потребує глибокого розуміння специфіки логістичних процесів для ефективного аналізу даних та їх оптимізації.

Досвід країн, таких як США, Німеччина, Японія та Китай вказує на необхідність розроблення специфічних рішень для України, враховуючи місцеві особливості. Важливим є також розуміння екологічного аспекту: оптимізація логістичних процесів може привести не тільки до економічних, але й до екологічних переваг. Логістичні системи швидко змінюються, тому проблема актуалізації даних є невід'ємною частиною успішного управління. Нарешті, є велика потреба в освіті та підготовці кадрів, яка вимагає постійного оновлення навчальних програм відповідно до нових технологічних трендів у сфері аналітики даних.

Основні аспекти, які вимагають уваги, включають розвиток, адаптацію та впровадження сучасних технологій аналізу даних у логістичних процесах. Додатковим питанням є потреба в активізації співпраці між різними учасниками логістичного ринку. Все це впливає на конкурентоспроможність логістичної галузі в Україні та на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі аналітики даних присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених [1-6]. Так, у роботах [6-7] відображається, що застосування аналітики даних до логістичних систем дозволяє досягти багатьох переваг. Вона забезпечує покращення ефективності та точності

прогнозування, дозволяє виявляти причини неполадок та проводити корективні заходи, забезпечує підвищення якості прийнятих рішень та оптимізацію ресурсного споживання. Аналітика даних також допомагає виявити нові можливості для покращення логістичних процесів, збільшення конкурентоспроможності учасників логістичного ринку [7-11].

Аналітика даних є важливою складовою сучасного управління логістичними процесами. Вона дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великий обсяг даних для виявлення корисних зв'язків і прийняття обґрунтованих рішень [12]. Правильне використання аналітики даних сприяє покращенню ефективності, якості та конкурентоспроможності логістичних систем [13].

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що існує потенціал інтеграції аналітичних інструментів з логістичними системами для збільшення їх ефективності. Оптимізація логістичних процесів може принести економічні та екологічні переваги, тому потрібно акцентувати увагу на необхідності впровадження сучасних технологій аналізу даних у логістичних процесах, розвитку співпраці між різними учасниками логістичного ринку. Отже, необхідно визначити ефективні стратегії та підходи для подолання цих проблем, що дозволить оптимізувати логістичні процеси в Україні, забезпечити її стале логістичне майбутнє.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз ситуації в логістичній галузі України, виявлення ключових викликів її розвитку, пов'язаних з інтеграцією сучасних технологій аналітики даних у логістичний сектор країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання аналітики даних у логістичній галузі є актуальною практикою в багатьох країнах світу. Різні країни впроваджують інноваційні методи та інструменти аналізу даних з метою поліпшення ефективності логістичних процесів. У контексті глобалізованого економічного простору імплементація методологій аналітики даних у логістичному менеджменті перетворюється на вимогу для забезпечення конкурентоспроможності. Авансовані методи дисперсійного та кореляційного аналізу, а також машинне навчання забезпечують здатність виявляти приховані статистичні закономірності у великих даних, що існують у логістичних мережах.

Трансдисциплінарний підхід до аналітики даних, який об'єднує математичне моделювання, комп'ютерні науки та логістичну теорію, демонструє значний потенціал для оптимізації логістичних систем, виходячи з об'єктивних даних і передбачуваних моделей поведінки ринку.

Приклади використання аналітики даних у логістиці в різних країнах світу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Приклади використання аналітики даних у логістиці
в різних країнах світу**

Країна	Приклади використання аналітики даних у логістиці
США	Оптимізація транспортних маршрутів та планування поставок у FedEx та UPS, використання систем маршрутизації на основі даних про трафік, погоду та інші фактори для зниження часу доставки та вартості логістики [14]
Німеччина	Покращення ефективності розкладів поїздів і перевезень на залізницях за допомогою аналітики даних, що дозволяє покращити точність прогнозування попиту, оптимізувати заповненість вагонів та скоротити загальний час доставки вантажу [15]
Японія	Управління потоками матеріалів і товарів у складських приміщеннях з використанням систем автоматичного сортування та вивантаження, розроблених з використанням аналітики даних для швидкого і більш точного переміщення та обробки товарів на складах [16]
Китай	Оптимізація логістичних маршрутів та зменшення затрат на паливо у великій автотранспортній системі завдяки використанню аналітичних моделей, що дозволяють знизити витрати на логістику, скористатися екологічними перевагами [17]

Джерело: сформовано авторами на основі [14-17].

Україна є країною з великим потенціалом для розвитку логістичної галузі. Останні роки характеризувалися певним прогресом у цьому напрямку, однак в деяких аспектах існують виклики, які потребують уваги і подальшого розвитку. Розглянемо їх більш детально (табл. 2).

Таблиця 2

Складові логістичного процесу та їх характеристика в Україні

Складові	Характеристика	Загальний висновок
Інфраструктура	Має потужний потенціал у галузях залізничного, автомобільного та морського транспорту, а також логістичних центрів. Проте існують виклики, пов'язані з нестабільністю дорожньої мережі, обмеженим доступом до деяких регіонів та недостатньою розвиненістю складських приміщень	Розвиток логістики української інфраструктури потребує уваги до вирішення існуючих проблем та подальшого розвитку потенціалу
Технології	Поступово впроваджуються сучасні технології аналізу даних та автоматизації процесу оброблення даних. Проте є необхідність в подальшому зростанні свідомості й освіченості в цьому питанні серед бізнесу та державних структур	Посилення впровадження сучасних технологій в логістиці та інформаційних системах може покращити ефективність процесів управління логістичними системами
Колаборація	Потенціал для покращення співпраці між різними галузями, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)	Ефективна колаборація може сприяти цілісності та ефективності логістичних ланцюгів і процесів
Регулююча політика	Потребує більшої уваги до формування стимулюючих програм та політик для підтримки розвитку логістичної інфраструктури і підвищення конкурентоспроможності ТЛС	Ефективне регулювання може сприяти розвитку логістики та підвищенню її якості і конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторами.

На території України простежується імператив розкриття внутрішнього логістичного потенціалу, при цьому акумулюючи необхідність у здійсненні комплексного системного

інтервенціонізму з метою адаптації до глобальних логістичних стандартів. Запропонований підхід до інтеграції передових технологій та консолідація нормативно-правової бази стануть каталізаторами для аксіоматичного переосмислення логістичної інфраструктури національного масштабу.

У контексті глобалізації та зростаючої інтеграції ринків Україна стоїть перед викликом не лише модернізувати свою логістичну інфраструктуру, але й адаптувати її до міжнародних стандартів. Це вимагає не тільки інвестицій у фізичну інфраструктуру, але й у людські ресурси, освіту та технології.

Особлива увага повинна бути приділена розвитку цифрової логістики. Впровадження сучасних інформаційних систем, блокчейн-технологій та інтелектуального аналізу даних може значно підвищити ефективність логістичних процесів, зменшити витрати та забезпечити більшу прозорість для всіх учасників ланцюга поставок.

Також важливим є розвиток міжгалузевої співпраці. Інтеграція різних секторів економіки, таких як виробництво, транспорт та роздрібна торгівля, може створити синергію, яка підсилить конкурентні переваги кожного з них.

Проаналізуємо поточний стан деяких аспектів, які впливають на розвиток транспортно-логістичної системи України (табл. 3).

Як видно з табл. 3, не всі аспекти сприяють розвитку ТЛС України, тому її можна оцінити як нестабільну та з певною потребою в удосконаленні. Застосування сучасних технологій, таких як аналітика великих даних (Big Data), інтернет речей (IoT), машинне навчання, дозволяють покращити управління запасами, оптимізувати маршрути доставки, зменшити витрати на транспорт та складське управління. Поліпшення інфраструктури і сприяння співпраці між суб'єктами галузі є ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку ТЛС України та її складової – логістичної системи.

Аналітика великих даних відіграє важливу роль у покращенні процесу відстеження вантажів. Її використання допомагає компаніям оптимізувати та автоматизувати цей процес, забезпечуючи точне та своєчасне відстеження вантажів. Розглянемо деякі основні аспекти, які варто врахувати для розвитку аналітики великих даних у логістичній системі (табл. 4).

Таблиця 3

Результати аналізу аспектів ТЛС України

Аспект	Опис	Висновок
1	2	3
Транспортна інфраструктура	Україна має потенціал для розвитку транспортної інфраструктури, включаючи залізницю, автомобільний транспорт та морські порти. Однак система розвитку транспорту потребує подальших заходів для поліпшення якості доріг, залізничних шляхів та інфраструктури портів. Недосконалість транспортної інфраструктури може впливати на ефективність логістичних процесів та збільшувати витрати	Розвиток транспортної інфраструктури є важливим аспектом для покращення логістичних можливостей України та зменшення витрат у цьому секторі
Інфраструктура технологій	Розвиток інфраструктури для технологій, таких як інтернет, мобільний зв'язок та системи GPS, важливий для підтримки сучасних логістичних процесів та інтеграції технологій аналізу даних	Інфраструктура технологій може сприяти автоматизації та вдосконаленню логістичних операцій, роблячи їх більш швидкими та ефективними
Технології аналізу даних	Застосування сучасних технологій аналізу даних у логістичних процесах ще потребує більшого розвитку в Україні. Хоча деякі компанії поступово впроваджують системи аналітики даних для оптимізації маршрутів, управління запасами та планування поставок, загалом відсутня повна свідомість і використання таких технологій серед бізнесу	Подальший розвиток технологій аналізу даних може значно полегшити і покращити логістичні процеси в Україні та зробити їх більш ефективними

Закінчення табл. 3

1	2	3
Співпраця між суб'єктами галузі	В Україні існує потенціал для подальшого розвитку співпраці між логістичними компаніями, виробниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)	Співпраця між різними суб'єктами логістичної галузі є важливою складовою успішної логістичної системи та може покращити результативність у цьому секторі
Конкурентоспроможність	Логістична галузь в Україні стикається з конкурентною боротьбою на ринку. Деякі компанії вже досягли високих стандартів якості та ефективності, але загалом українська логістика ще має великий потенціал для покращення конкурентоспроможності на міжнародному рівні	Підвищення конкурентоспроможності логістичного сектору може сприяти розвитку економіки та залученню нових інвестицій у цей сектор
Екологічні вимоги	Зростаюча увага до екологічних вимог і обмежень може впливати на логістичну галузь. Впровадження більш екологічних вимог та сталої логістики може вимагати нових методів та технологій для зменшення викидів та витрат палива	Дотримання екологічних вимог може стати конкурентною перевагою та сприяти сталому розвитку логістичної галузі в Україні

Таблиця 4

**Основні аспекти розвитку аналітики даних (Big Data)
в логістичній системі**

Аспект	Опис	Висновок
1	2	3
Системи відстеження	Застосування аналітичних інструментів дозволяє компаніям створити системи відстеження, які базуються на реальних даних про рух вантажів. Це дозволяє точно відстежувати місцезнаходження вантажу на будь-якому етапі логістичного ланцюга: від моменту приймання до моменту доставки	Використання аналітики даних для створення систем відстеження покращує контроль над рухом вантажів і сприяє більш ефективній доставці

Закінчення табл. 4

1	2	3
Прогнозування затримок	Аналітика даних дозволяє прогнозувати можливі затримки вантажів, враховуючи історичні дані, дорожні умови та інші фактори. Це допомагає компаніям приймати наперед виробничі рішення, такі як перерозподіл ресурсів або попередження клієнтів про можливі зміни у розкладі доставки	Аналіз даних для прогнозування затримок допомагає уникнути непередбачених проблем та забезпечує більш ефективне управління логістичними процесами
Візуалізація даних	Аналітика даних дозволяє візуалізувати дані про рух вантажів у зручному форматі. Графіки, діаграми та картографічні подання даних дозволяють користувачам швидко отримати необхідну інформацію та зрозуміти ситуацію з доставкою вантажів	Візуалізація даних полегшує сприйняття інформації та допомагає оперативно приймати рішення у логістичних операціях

Аналітика даних має значний вплив на оптимізацію процесу відстеження вантажів у логістичній галузі в Україні. Використання аналітики даних дозволяє компаніям покращити точність та ефективність відстеження вантажів, зменшити затримки і покращити клієнтський сервіс. Продовжуючи розвивати цей напрям, українські логістичні компанії можуть відчувати значні покращення в своїх операціях та підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо як саме аналітика даних сприяє оптимізації процесів логістики.

Аналітика даних дозволяє компаніям збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних з метою точного і швидкого відстеження вантажів. Це дозволяє зменшити час на пошук та локалізацію вантажу, що приводить до більш оперативного його оброблення і доставки.

Аналітика даних дозволяє компаніям аналізувати дані про оптимальні маршрути доставки. З урахуванням факторів, таких як дорожні умови, затори та розташування складів, компанії можуть забезпечити ефективне використання ресурсів і зниження витрат на транспортування.

Застосування аналітики даних дозволяє також компаніям виявляти потенційні затримки та проблеми у відстеженні вантажу. За

допомогою аналітичних інструментів можна створити системи моніторингу, які сповіщають про будь-які непередбачені події, що можуть впливати на доставку. Це дає можливість уникнути затримок та прийняти необхідні корективи.

Аналітика даних сприяє також покращенню комунікації між всіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) в логістичному процесі. Доступ до актуальних даних та спільних платформ відстеження дозволяє всім зацікавленим сторонам, включаючи клієнтів, логістичні компанії, постачальників, отримувати однаково актуальну інформацію. Це сприяє зменшенню непорозумінь, поліпшенню продуктивності та виключенню помилок.

Таким чином, завдяки точності, швидкості, оптимізації маршрутів і покращенню комунікацій компанії можуть досягти більшої продуктивності, ефективності та задоволення клієнтів. Використання аналітики даних є кроком вперед у розвитку логістики в Україні та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Використання аналітики даних у логістиці має безліч переваг, однак воно також супроводжується певними обмеженнями. Розглянемо їх детальніше (табл. 5).

Хоча використання аналітики даних має свої обмеження, загальний вплив її застосування на підвищення ефективності логістичних процесів українських компаній незаперечний. Правильна інтеграція, збір та аналіз даних дозволяють отримувати значні переваги в плані покращення продуктивності, оптимізації ресурсів і поліпшення клієнтського сервісу.

Впровадження удосконалених систем відстеження є важливим кроком у розвитку логістики в Україні. Ці системи дозволяють компаніям отримувати точні та актуальні дані про стан вантажу і покращувати ефективність логістичних процесів. Для того щоб ці системи були актуальними та конкурентоспроможними, необхідні певні кроки щодо їх удосконалення, а саме:

– вдосконалення зворотного зв'язку з клієнтами та можливість клієнтам отримувати актуальну інформацію про місцезнаходження свого вантажу. Необхідне розширення системи сповіщень, включаючи SMS-повідомлення, електронну пошту або чат-боти. Це зменшить потребу в телефонних дзвінках та покращить задоволеність клієнтів;

Таблиця 5

Переваги та недоліки аналітики великих даних

Переваги	Опис переваги	Недоліки	Опис недоліку
Зростання ефективності	Аналітика даних дозволяє компаніям знайти оптимальні рішення, що сприяють збільшенню продуктивності та ефективності логістичних процесів. Дозволяє виділяти потенційні проблеми та прогнозувати негативні наслідки для швидкого втручання та виправлення ситуації	Вартість та доступність	Впровадження аналітики даних може бути дорогим процесом, особливо для менших компаній. Потреба у висококваліфікованих фахівцях та інвестиціях у програмне забезпечення та обладнання можуть стати перешкодою для деяких компаній
Вдосконалення прийняття рішень	Аналітика даних надає компаніям детальні інсайти та об'єктивну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Допомагає компаніям розуміти їхні потреби та можливості, сприяє оптимальному використанню ресурсів та плануванню	Конфіденційність та безпека	Використання аналітики даних вимагає збору, збереження та оброблення великої кількості інформації. Це може створювати ризики щодо конфіденційності та безпеки даних, особливо в разі недостатнього застосування заходів безпеки
Вдосконалення клієнтського сервісу	Завдяки аналітиці даних компанії можуть краще розуміти потреби та вимоги клієнтів, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і поліпшити якість обслуговування	Недостатня підготовка персоналу	Ефективне використання аналітики даних потребує висококваліфікованих фахівців, які вміють аналізувати дані та знайти корисні результати. Недостатня підготовка персоналу може суттєво обмежити користь, яку компанії отримують від аналітики даних

Джерело: сформовано авторами.

- автоматизація збору та оброблення даних, модернізація системи збору та обробки даних для отримання більшої автоматизації. Використання сучасних програмних інструментів та аналітичних платформ дозволить швидше і точніше аналізувати великі обсяги даних, що приведе до ефективного прийняття рішень;
- впровадження аналітики даних. Використання аналітики даних для отримання інсайтів з великих обсягів зібраних даних. Аналітика даних допоможе виявити потенційні проблеми, зрозуміти ключові тренди та прийняти відповідні рішення для покращення ефективності;
- забезпечення безпеки даних. Захист та безпека зібраних даних, необхідних даних технологічних та організаційних заходів для запобігання несанкціонованому доступу і втраті даних.

Вдосконалення існуючих систем відстеження є ключовим фактором для поліпшення логістичних процесів в Україні. Використання сучасних технологій, автоматизація збору та оброблення даних, покращений зворотний зв'язок з клієнтами, інтеграція з партнерами та впровадження аналітики даних можуть привести до більш точної та ефективної системи відстеження в логістичних компаніях.

Захист та безпека зібраних — основні завдання, які потребують постійного вдосконалення і зусиль від українських логістичних компаній та державних органів.

Впровадження аналітики даних у логістичні процеси є також ключовим фактором для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності компаній ТЛС. Аналіз зібраних даних допомагає виявити тенденції, вдосконалити прийняття рішень та планування. Проте впровадження аналітики даних також вимагає наявності належної ІТ-інфраструктури, хорошої якості даних та кваліфікованого персоналу.

Українські логістичні компанії можуть додатково покращити свою конкурентоспроможність шляхом впровадження сучасних систем відстеження, що дозволяють отримувати точну інформацію про вантаж та місцезнаходження. Використання сучасних технологій, автоматизація та інтеграція з партнерами можуть допомогти в удосконаленні цих систем.

Загалом, логістика в Україні має значний потенціал для розвитку. Реалізація рекомендацій щодо вдосконалення логістичних

процесів сприятиме забезпеченню подальшого прогресу та розширенню логістичної системи України. Темпи розвитку логістики значним чином залежать від активності учасників ринку, співробітництва з партнерами та розуміння загальних тенденцій розвитку світової логістики.

Аналіз розвитку логістики в Україні показав значний прогрес і потенціал у цій сфері економіки. Так, за останні роки спостерігається значне зростання обсягів транспортно-логістичних послуг, інфраструктурних проєктів та удосконалення логістичних сервісів [18-20]. Проте є певні виклики та завдання, які потребують уваги для подальшого розвитку.

У контексті глобалізації та посиленої конкуренції аналітика даних в логістиці України виступає як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Використання великих даних дозволяє глибше розуміти логістичні потреби, виявляти складнощі в ланцюгах постачання та розробляти цільові рішення.

Сучасні алгоритми аналітики даних здатні опрацьовувати складні датасети в реальному часі, надаючи компаніям можливість прогнозувати логістичні ризики, оптимізувати маршрути та мінімізувати витрати. Це не тільки дозволяє підвищити рентабельність, але й відповідати потребам ринку швидше за конкурентів.

Додатково аналітика даних сприяє створенню прозорих логістичних ланцюгів, забезпечуючи підвищену відповідальність та довіру між усіма учасниками процесу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Глибокий аналіз даних може розкрити приховані залежності і шаблони у логістичних потоках, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищувати швидкість реагування на зовнішні виклики. Адаптивні моделі, основані на реальних даних, можуть допомогти у плануванні та прийнятті оптимальних рішень в динамічному бізнес-середовищі.

Водночас аналітика даних у логістиці активізує розвиток персоналізованих сервісів. Вивчення даних про попит, поведінку споживачів та логістичні потреби клієнтів дозволяють формувати індивідуальні пропозиції, підвищуючи таким чином лояльність і задоволеність клієнтів.

Основний принцип аналітики в логістиці полягає в тому, щоб перетворити інформаційний потік на ціннісний ресурс, який веде до

більшої ефективності, зниження витрат та стратегічного позиціонування на ринку.

Шлях до сталого розвитку галузі передбачає активне втручання учасників ринку, співробітництво з партнерами та використання сучасних технологій. Завдяки відповідній стратегії логістичні компанії в Україні можуть досягти значного підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Розвиток ринку технологій аналітики даних приводить до появи нових рішень та інструментів, які допомагають впроваджувати аналітику даних у логістичних компаніях. Висока конкуренція між постачальниками цих технологій сприяє зниженню вартості розроблення, впровадження та підтримки систем аналізу даних.

Розширення освіти та навчання персоналу, а також зростання ролі аналітики вимагає наявності кваліфікованих спеціалістів, які можуть ефективно використовувати нові технології та інструменти аналітики даних. Навчання персоналу та розвиток необхідних навичок допомагають компаніям стати більш конкурентоспроможними.

Розвиток аналітики в логістичній галузі України може привести до поліпшення процесів планування та прийняття рішень, зниження витрат і покращення якості обслуговування. Ефективне використання аналітики даних може також забезпечити компаніям перевагу над конкурентами та стати драйвером розвитку в цій галузі.

Варто зазначити, що успіх впровадження аналітики даних вимагає постійної підтримки, розуміння ключових викликів та потреб компаній, а також готовності до внесення змін у бізнес-процеси. Незважаючи на це, перспективи розвитку аналітики в логістичній галузі України є обнадійливими і варті уваги для всіх учасників ринку.

Висновок. Таким чином, у процесі дослідження ситуації в логістичній галузі України було виявлено ряд важливих аспектів, які впливають на її стан та перспективи розвитку. Основна увага була приділена аналізу викликів, з якими стикається галузь у контексті інтеграції сучасних технологій аналітики даних. Встановлено, що інтеграція сучасних технологій аналітики даних у логістичний сектор України може стати ключовим фактором покращення ефективності діяльності, оптимізації витрат та підвищення якості послуг. Також визначено значущість стратегічного планування та взаємодії усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з метою сприяння

інтеграції технологій аналітики даних у логістичний сектор. Все це свідчить про те, що логістична галузь України стоїть перед великими можливостями та викликами, пов'язаними з адаптацією до новітніх технологій. Активний курс на інновації та глибокий аналіз поточної ситуації можуть стати ключем до успіху у майбутньому розвитку логістичної системи.

Література

1. Ларіна Р. Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: дис. ... д-ра с.-г. наук : 08.10.01 / Донецьк -. держ. управл. ун-т. Донецьк, 2005. 406 с.
2. Збирання і джерела даних. Socialdata: веб-сайт URL: <https://socialdata.org.ua/manual/manual1/> (дата звернення: 26.10.23).
3. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес: навч. посіб. / за наук. ред. Н. В. Морзе. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 264 с.
4. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: ЛНТУ, 2018. 76 с.
5. Irtysheva. I Nosar. A Strategy for the development of warehouse logistics as a component of transport and logistics systems in the focus of economic transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. v.5 2021. p. 49-58 URL: <https://goo.su/tb4o5>. DOI: 10.30525/2256-0742/2021-7-5-49-58 (дата звернення: 26.10.23).
6. RFID, BLE, IoT і дрони для Ель-Пасо, Техас. URL: <https://gaorfid.com/uk/rfid-ble-iot-drones-for-el-paso-tx/> (дата звернення: 26.10.23).
7. Big data analytics and application for logistics and supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*. Volume 114. 2018. Pages 343-349 Review URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554518302606> (дата звернення: 26.10.23).
8. Darvazeh. S, Raeesi I. Big Data Analytics and Its Applications in Supply Chain Management. *New Trends in the Use of Artificial Intelligence for the Industry 4.0* / Edited by Luis Romeral Martínez, Roque A. Osornio Rios and Miguel Delgado Prieto. 2019. P. 5–9. DOI: 10.5772/intechopen.89426
9. Lee I., Mangalara G. Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review and Research Directions. *Big Data and Cognitive Computing*. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2504-2289/6/1/17>. DOI: 10.3390/bdcc6010017 (дата звернення: 26.10.23).
10. Tamym L., El Oaudghiri M. D., Benyoucef L., Nait Sidi Moh A. Big Data for Supply Chain Management in Industry 4.0 Context : A Comprehensive Survey.

13ème CONFERENCE INTERNATIONALE DE MODELISATION, OPTIMISATION ET SIMULATION (MOSIM2020), 12-14 Nov 2020, AGADIR, Maroc, Nov 2020, AGADIR (virtual), Morocco. ffhal-03193906

11. Tamym L., Oaudghiri M. D., Benyoucef L., Nait Sidi Moh A. Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International El Journal of Production Economics*. Vol. 176. 2016. P. 98-110. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v176y2016icp98-110.html> (дата звернення: 26.10.23). DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.03.014

12. Vagiona G., Kamilakis M. Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. p. 749 URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/3/749> (дата звернення: 26.10.23). DOI: 10.3390/su10030749

13. Blockchain for supply chain management: A systematic literature review and paths forward. *PLoS ONE*. 2021. Vol.16. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0244545>. DOI: [10.1371/journal.pone.0244545](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244545) (дата звернення: 26.10.23).

14. Erfassung des Indikators Zuverlässigkeit des Verkehrsablaufs im Bewertungsverfahren der Bundesverkehrswegeplanung: Schlussbericht. 2015. p. 311. URL: https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/BVWP/bvwp-2015-machbarkeitsstudie-zuverlaessigkeit.pdf?__blob=publicationFile (дата звернення: 26.10.23).

15. Panchenko S. V., Butko T. V., Prokhorchenko A. V., Parkhomenko L.O. Formation of an automated traffic capacity calculation system of rail networks for freight flows of mining and smelting enterprises. *IJET* 2016. Vol. 2. P. 93-98 URL: https://www.researchgate.net/publication/305539864_Formation_of_an_automated_traffic_capacity_calculation_system_of_rail_networks_for_freight_flows_of_mining_and_smelting_enterprises (дата звернення: 26.10.23).

16. Japan's First Automated Warehouse Developed. Daifuku. 2023 URL: <https://www.daifuku.com/daifuku-square/article/000656/> (дата звернення: 28.10.23).

17. Chengguang L., Jiaqi Z., Xixi L. Railway Freight Demand Forecasting Based on Multiple Factors: Grey Relational Analysis and Deep Autoencoder Neural Networks. *Sustainability*. 2023. Vol.15(12). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9652>. DOI: 10.3390/su15129652 (дата звернення: 28.10.23).

18. Розвиток логістично-транспортної інфраструктури прикордонних областей Західного регіону України. Порівняльна системна оцінка: наук. аналіт. доповідь / наук. ред. Х. М. Притула. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2023. 87 с.

19. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 4. С. 5-6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf. (дата звернення 28.10.23).

20. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 13-16. URL:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf (дата звернення 28.10.2023).

References

1. Larina, R. R. (2005). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia rehionalnykh lohistychnykh system [Theoretical and methodological foundations of regional logistic system formation]. Doctor's thesis. Donetsk: DonDU [in Ukrainian].
2. Zbyrannia i dzherela danykh [Data collection and sources]. (2020). Social-data. Retrieved from: <https://socialdata.org.ua/manual/manual1/> [in Ukrainian].
3. Zaitseva, O. O., & Bolotynyuk, I. M. (2015). Elektronnyi biznes [E-business]. Ivano-Frankivsk : Lileya NV [in Ukrainian].
4. Krivovyazyuk, I. V., Smerichevsky, S. F., & Kulik, Y. M. (2018). Ryzik-Menedzhment Lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv [Risk Management of the Logistic System of Machinery Enterprises] : Monograph. Kyiv: LNTU [in Ukrainian].
5. Irtysheva, I., Nosar, A. (2021). Strategy for the development of warehouse logistics as a component of transport and logistics systems in the focus of economic transformation. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Baltic Journal of Economic Studies*, 5, 49-58. Retrieved from: <https://goo.su/tb4o5>
6. RFID, BLE, IoT and drones for El Paso, Texas. Retrieved from: <https://gaorfid.com/uk/rfid-ble-iot-drones-for-el-paso-tx/>.
7. Big Data Analytics and Application for Logistics and Supply Chain Management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*, 114, 343-349. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554518302606>.
8. Darvazeh, S., Raeesi, I. (2019). Big Data Analytics and Its Applications in Supply Chain Management. In *New Trends in the Use of Artificial Intelligence for Industry 4.0*. Edited by Luis Romeral Martínez, Roque A. Osornio Rios, and Miguel Delgado Prieto. pp. 5-9. Retrieved from: <https://www.intechopen.com/chapters/69320>.
9. Lee, I., Mangalara, G. (2022). Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review and Research Directions. *Big Data and Cognitive Computing*. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2504-2289/6/1/17>.
10. Tamym, L., El Oudghiri, M. D., Benyoucef, L., Nait Sidi Moh, A. (2020). Big Data for Supply Chain Management in Industry 4.0 Context: A Comprehensive Survey. In 13ème CONFERENCE INTERNATIONALE DE MODELISATION, OPTIMISATION ET SIMULATION (MOSIM2020), 12-14 Nov 2020, AGADIR, Maroc, Nov 2020, AGADIR (virtual), Morocco. fhal-03193906.
11. Tamym, L., Oudghiri, M. D., Benyoucef, L., Nait Sidi Moh, A. (2016). Big Data Analytics in Logistics and Supply Chain Management: Certain

Investigations for Research and Applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98-110. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v176y2016icp98-110.html>.

12. Vagiona, G., Kamilakis, M. (2018). Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. *Sustainability*, 10, 749. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/3/749>.

13. Blockchain for supply chain management: A systematic literature review and paths forward. (2021). Retrieved from: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0244545>.

14. Assessment of the Traffic Flow Reliability Indicator in the Federal Transport Infrastructure Planning Process: Final Report. (2015). Retrieved from: https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/BVWP/bvwp-2015-machbarkeitsstudie-zuverlaessigkeit.pdf?__blob=publicationFile.

15. Panchenko, S. V., Butko, T. V., Prokhorchenko, A. V., Parkhomenko, L. O. (2016). Formation of an automated traffic capacity calculation system of rail networks for freight flows of mining and smelting enterprises. *IJET*, 2, 93-98. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/305539864_Formation_of_an_automated_traffic_capacity_calculation_system_of_rail_networks_for_freight_flows_of_mining_and_smelting_enterprises.

16. Japan's First Automated Warehouse Developed. Daifuku. (2023). Retrieved from: <https://www.daifuku.com/daifuku-square/article/000656/>.

17. Chengguang, L., Jiaqi, Z., & Xixi, L. (2023). Railway Freight Demand Forecasting Based on Multiple Factors: Grey Relational Analysis and Deep Autoencoder Neural Networks. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9652>.

18. Rozvitok lohistychno-transportnoyi infrastruktury prykoronnykh oblastey Zakhidnoho rehionu Ukrayiny: Porivnyalna systemna otsinka [Development of the Logistic-Transport Infrastructure in the Border Regions of Western Ukraine: Comparative System Assessment]. (2023). Prytula H. M. (Ed.). Lviv: Institute of Regional Research M. I. Dolishniy of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230031.pdf> [in Ukrainian].

19. Irtysheva, I. O., Barabanova, Y. E., Tubaltseva, N. P., & Sirenko, I. V. (2020). Otsinka efektyvnosti lohistychnoho menedzhmentu na rehionalnomu ta natsionalnomu rivniakh [Evaluation of logistic management efficiency at regional and national levels]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 4, 5-6. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf [in Ukrainian].

20. Grytsyna, L. A. (2018). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v Ukraini [Current state and prospects of transport logistics development in Ukraine]. *Infrastruktura rinku - Infrastructure of the Market*, 18, 13-16. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf [in Ukrainian].

PROBLEMS AND CHALLENGES OF DATA ANALYTICS IMPLEMENTATION IN THE LOGISTICS SECTOR OF UKRAINE

MUHA T., postgraduate.

E-mail: hammers.plant@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9282-6833,

Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Taras-Mukha>.

POPOVA N., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: pnv-15@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2797-6989, Scopus ID: 57204685593.

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** Data analytics is a vital component of modern logistics management in Ukraine. It relies on methods and tools for processing, analyzing, and interpreting large volumes of data with the aim of discovering useful relationships, patterns, and peculiarities of the functioning of logistics systems. One of the key aspects of data analytics is data collection and processing. This requires having a structured database that can be accessed to obtain the necessary data. The data collection process may involve various sources such as logistics systems, reference information, electronic databases, and more. After collecting the data, it is essential to process and prepare them for further analysis. Another crucial aspect of data analytics is data analysis and interpretation. Various methods and tools are used for this, including statistical analysis, machine learning, analytical models, etc. Data analysis enables the detection of trends, dependencies, and hidden information that can be valuable for decision-making in logistics processes. Data interpretation involves seeking meaning and significance of the obtained results and converting them into practical recommendations and strategic decisions.*

The importance of data analytics in logistics processes cannot be overstated. In today's environment, when the Ukrainian market is becoming increasingly competitive, the ability to analyze information quickly and efficiently can be a decisive factor for success. The third key aspect is the use of the data obtained. After analyzing and interpreting the information, companies must be able to implement the knowledge gained into their logistics strategies. This may include optimizing supply chains, improving customer experience, or introducing new technologies.

Data analytics plays a key role in modern logistics management. It allows companies not only to understand the current state of the market, but also to predict future trends, adapt to changes, and remain competitive. To use data analytics effectively, organizations must invest in developing their analytical capabilities, including staff training, implementing the latest technologies, and creating effective mechanisms for collecting and processing data.

Key words: logistics systems, data analytics, big data, transportation routes, supplies, material flows, warehouse facilities, transportation and logistics system.

УДК 658.5:005.5:65.012.123

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.68

СИСТЕМНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор,
E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of
Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.
E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,
Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті розглядаються виклики, що стоять перед транспортно-логістичними підприємствами в умовах воєнного конфлікту та обмежень у функціонуванні. Досліджується важливість інноваційного управління та сталого розвитку в цьому контексті. Висвітлено роль автотранспортних компаній у відновленні, сталому розвитку країни, а також важливість корпоративного тайм-менеджменту та інтеграції принципів сталого розвитку для досягнення ефективності і сталості в умовах викликів. Проведено теоретичні дослідження існуючих підходів до корпоративного управління. Досліджено важливість інноваційного управління та сталого розвитку підприємств. Вказано на відсутність системи інноваційно-орієнтованого корпоративного управління та необхідність розробки комплексного підходу, який об'єднує сталий розвиток, тайм-менеджмент й інноваційні практики для досягнення гармонії в системі корпоративного управління підприємствами транспортно-логістичної сфери.*

Ціллю роботи є розробка моделі системи корпоративного інноваційно-орієнтованого управління автотранспортним підприємством, що базується на інтеграції принципів сталого розвитку та ефективного корпоративного тайм-менеджменту. Удосконалена система корпоративного управління в контексті підприємств транспортно-логістичного комплексу визначається відповідно до зовнішнього середовища та включає ключові аспекти корпоративного менеджменту. Вплив зовнішнього середовища на побудову системи корпоративного управління оснований на розгляді економічних, соціально-політичних та екологічних факторів, які формують стратегічні підходи і функціонування корпорації. Об'єктом управління є підприємство транспортно-логістичного сектору, яке потребує ефективного управління своєю діяльністю та ресурсами для досягнення сталого розвитку. Суб'єктом управління виступає керівництво та власники підприємства, які здійснюють стратегічне планування, розробку політик і впроваджують їх на практиці.

Запропоновано систему корпоративного управління на основі системного підходу, яка включає основні підсистеми: стратегічне інноваційне управління для забезпечення сталого розвитку, екологічний менеджмент, соціальний менеджмент, економічне управління, інноваційний менеджмент, управління ланцюгами поставок, взаємодію зі стейкхолдерами та функціональні підсистеми. Функціональне управління включає в себе керування різними функціональними підсистемами, такими як фінанси, маркетинг, виробництво та інші. Кожна з цих підсистем має свої конкретні завдання та взаємозв'язки

для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Запропонована система корпоративного управління допоможе автотранспортним підприємствам забезпечити сталий розвиток, оптимізувати управління ресурсами та залишатися конкурентоспроможними у змінному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: корпоративне управління, стейкхолдери, система управління, персонал, інноваційний підхід, сталий розвиток, тайм-менеджмент.

Постановка проблеми. Підприємства транспортно-логістичного сектору України зіштовхуються з викликами і небезпеками, що супроводжують сучасне світове політичне та геополітичне оточення. Воєнний конфлікт створив несприятливі умови для функціонування економіки та численних сфер життя, включаючи транспортну галузь. У таких надзвичайних обставинах підприємства, зокрема автотранспортні компанії, відіграють важливу роль у відновленні та забезпеченні сталого розвитку країни.

Автотранспортна галузь України відома своєю ключовою роллю у національній економіці, як невід'ємною частиною ланцюга постачання товарів та послуг. Однак в умовах воєнного конфлікту та економічних обмежень функціонування автотранспорту стає складним завданням, яке потребує інноваційного і системного підходу до управління. Пошук шляхів покращення діяльності транспортно-логістичних компаній у таких надзвичайних обставинах і впровадження принципів сталого розвитку стають критичними не лише для економічного відновлення, але й для забезпечення стабільності та розвитку країни в цілому.

Сучасні виклики ставлять перед автотранспортними підприємствами завдання підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів з метою забезпечення сталого розвитку і виживання. Ефективний корпоративний тайм-менеджмент стає ключовим фактором управління ресурсами, особливо в умовах обмеженої інфраструктури та загроз безпеки. Не менш важливим є впровадження принципів сталого розвитку, що передбачає впровадження інновацій та змін у корпоративному управлінні, спрямованих на збалансований розвиток і збереження природних ресурсів. Тому потребує особливого дослідження концепція інноваційно-орієнтованого корпоративного управління з акцентом на сталий розвиток та корпоративний тайм-менеджмент. В цьому контексті надзвичайно важливо не лише розробити систему корпоративного управління на

засадах сталого розвитку, але також інтегрувати аспекти тайм-менеджменту для забезпечення ефективності та сталості діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі широко представлені результати теоретичних досліджень різних аспектів корпоративного управління: вартісно-орієнтованого корпоративного управління наведено в працях Т.В. Момота [1], М.А. Чута [2] та інших [3-5]; ціннісно-орієнтованого — у працях М. Бойко [6] та інших авторів [7-8]; компетентно-орієнтованого — у працях О.А. Хілухи [9], О.В. Ареф'євої [10]; процесно-орієнтованого управління висвітлено в працях [11-13]; ресурсно-функціональний підхід до управління у роботах [14-15]; та багато інших підходів [16]. Методологія дослідження корпоративного управління має «певну еклектичність концепції як управлінського феномена, оскільки вона сформувалася за допомогою об'єднання в єдине ціле інституційних, організаційних, фінансових, правових, комунікативних та соціальних аспектів управління корпоративними структурами» [17]. Ця еклектичність відображає складну природу корпоративного управління та необхідність розглядати його з різних ракурсів.

Багато досліджень відзначають зростаючий інтерес науковців до інноваційно-орієнтованого управління підприємством і до впровадження інновацій в корпоративному управлінні [18-27]. Сучасні компанії відчують потребу в постійному пошуку нових ідей та рішень для підтримки конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених акцентують на значенні сталого розвитку в контексті інноваційного управління [28-32]. Більше компаній розглядають соціальну, економічну та екологічну відповідальність як невіддільну частину своєї стратегії.

Водночас повна адаптація і практична побудова процесів інноваційного вдосконалення системи корпоративного управління на підприємстві є поки недостатньою. Багато досліджень висвітлюють важливість системного підходу до корпоративного управління, який враховує всі аспекти діяльності компанії та їх взаємозв'язки, але практично відсутня система інноваційно-орієнтованого корпоративного управління. Це обумовлює подальший пошук інструментарію і створення умов для використання нереалізованого потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту і управління цими процесами за рахунок інноватизації управлінських чинників та їх швидкої реалізації.

У дослідженнях [33-36] наголошується на важливості ефективного управління часом для досягнення успіху підприємства, але в науковій літературі майже не розглянуто застосування тайм-менеджменту в інноваційному корпоративному управлінні. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє раціоналізувати процеси та зосередитися на головних завданнях.

Загальною тенденцією є те, що інноваційно-орієнтоване корпоративне управління з фокусом на сталий розвиток і корпоративним тайм-менеджментом стає все більш важливим для сучасних компаній. Дослідники активно вивчають цю тему, і нові дослідження роблять цінний внесок у розуміння цих концепцій і їх впливу на успіх підприємств.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність повноти та системності у формуванні системи інноваційно-орієнтованого корпоративного управління перешкоджають ефективному функціонуванню і виживанню підприємства у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Питання інтеграції інноваційних та сталих підходів у корпоративне управління залишають багато аспектів дослідження не розглянутими. Недостатність системності при впровадженні цих підходів може призвести до втрати цінних можливостей для ефективного управління, оптимізації процесів та досягнення балансового розвитку. Таким чином, виникає потреба у дослідженні, яке спрямоване на розробку комплексного підходу до корпоративного управління, що об'єднує сталий розвиток, тайм-менеджмент і інноваційні практики для досягнення гармонії в системі корпоративного управління підприємствами транспортно-логістичної сфери.

Формулювання цілей статті. Ціллю роботи є розробка моделі системи корпоративного інноваційно-орієнтованого управління автотранспортним підприємством, що базується на інтеграції принципів сталого розвитку та ефективного корпоративного тайм-менеджменту. Це дозволить розкрити, як організації можуть створити інтегровану інноваційно-орієнтовану систему управління, яка сприяє інноваційному зростанню, забезпечує сталий розвиток та ефективне використання ресурсів, покращуючи при цьому конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови нестабільності та загроз безпеці ставлять перед корпораціями і підприємства-

ми надзвичайні завдання, для вирішення яких необхідно нові підходи. Спільний інноваційний підхід до корпоративного управління, поєднаний з тайм-менеджментом, дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств та зберегти конкурентоспроможність в умовах кризи. Для ефективного впровадження інновацій у корпоративну практику потрібна система інноваційно-орієнтованого корпоративного управління. Ця система базується на принципах сталого розвитку і системного підходу, що дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність та забезпечити сталість розвитку.

Системний підхід до управління дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними [37]. Використання системного підходу в корпоративному управлінні дозволяє розглядати підприємство в комплексі та враховувати всі його аспекти, включаючи внутрішні і зовнішні впливи.

Системний підхід сприяє інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності підприємства. Він дозволяє визначити ключові процеси та функції, які підлягають інноваціям, і враховувати їх взаємодію з іншими частинами організації. Застосовуючи системний підхід, будь-яка система управління або її окремі компоненти розглядаються як цілісне, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності або розвитку, ресурсами, структурою, процесами та взаємозв'язками з іншими системами. Системний підхід дозволяє досліджувати систему управління в цілому, аналізувати як її статичні, так і динамічні аспекти.

Засади інноваційно-орієнтованого корпоративного управління базуються на системному підході до організаційного розвитку, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає створення комплексної системи управління, що об'єднує інноваційні практики, принципи сталого розвитку та ефективний корпоративний тайм-менеджмент.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, в якій всі елементи взаємодіють між собою. Це дозволяє враховувати вплив інновацій на всі аспекти бізнесу: від стратегічного планування до внутрішніх процесів. Підприємство має розвивати культуру постійного вдосконалення та інновацій, що стимулює співробітників до активної участі в процесі створення та

впровадження інноваційних ідей. Засади сталого розвитку включають в себе економічну, екологічну та соціальну відповідальність підприємства [30; 31]. Інновації повинні сприяти не лише економічному зростанню, але й зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та покращанню умов праці.

Корпоративна система тайм-менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких зумовлюється інструментами організації часу, які розробляються на основі стратегічних поглядів вищого керівництва компанії з урахуванням останніх тенденцій у різних функціональних сферах менеджменту (управління персоналом, тайм-менеджмент, маркетинг, ухвалення управлінських рішень, стратегічне управління, інноваційний менеджмент тощо) та з використанням новітніх управлінських технологій [38]. Корпоративний тайм-менеджмент допомагає раціоналізувати використання часу та ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності, досягнення поставлених інноваційних цілей. Інноваційно-орієнтоване корпоративне управління передбачає постійне вдосконалення системи на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

Системний підхід означає, що вирішення будь-якої проблеми чи завдання повинно враховувати вплив на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, фінансовий менеджмент, виробництво, маркетинг та інші.

Кібернетична модель управління є потужним інструментом для відображення системи корпоративного управління та її складових. Вона дозволяє враховувати взаємозв'язки і вплив між різними елементами системи, а також допомагає в процесі прийняття рішень та управління корпоративними процесами. Ця модель включає в себе дві основні підсистеми: керуючу та керовану. Керуюча підсистема відповідає за прийняття рішень, розробку стратегій та політик корпоративного управління. Вона базується на аналізі вихідних даних, зворотного зв'язку та інформації про стан системи. Керована підсистема (об'єкт управління) включає в себе виконавчі функції, реалізацію стратегій та виконання рішень, прийнятих керуючою підсистемою. Вона відповідає за конкретні дії та процеси, спрямовані на досягнення цілей корпоративного управління.

Спільно ці дві підсистеми утворюють єдину систему корпоративного управління, яка забезпечує оптимальне

функціонування підприємства. Керуюча підсистема виконує аналіз інформації, формулює стратегії та приймає рішення, які передаються для виконання керованій підсистемі. Керована підсистема, у свою чергу, реалізує ці рішення та впроваджує стратегії з метою досягнення цілей корпоративного управління.

Завдяки кібернетичній моделі система корпоративного управління стає більш прозорою та ефективною. Вона дозволяє враховувати різноманітні аспекти управління та забезпечує більш точне управління ресурсами, процесами і стратегіями підприємства для досягнення сталого розвитку та ефективного корпоративного тайм-менеджменту. Ця система дозволяє підприємствам досягати синергії між інноваціями, сталим розвитком та ефективним управлінням часом. Вона створює підґрунтя для створення конкурентних переваг та забезпечує сталу ефективність підприємства в умовах невідомих змін на ринку.

Важливо визначити сутність об'єкта та суб'єкта управління. Система корпоративного управління об'єднує в собі ключові аспекти управління, які сприяють інтеграції інноваційних підходів та сталого розвитку в діяльності підприємства. Удосконалену систему корпоративного інноваційно-орієнтованого управління підприємством транспортно-логістичного комплексу детальніше наведено на рис. 1.

Вплив зовнішнього середовища на побудову системи корпоративного управління на засадах сталого розвитку включає економічні, соціально-політичні та екологічні аспекти, які визначають стратегію і функціонування корпорації. Зміни в економіці, такі як економічне зростання або спад, інфляція, обмінні курси та інші фактори можуть суттєво вплинути на фінансовий стан корпорації. Коливання на ринку, торгові війни, економічні кризи чи нові можливості для розвитку можуть вимагати адаптації стратегії корпоративного управління для досягнення сталого розвитку. Зміни в суспільних цінностях, законодавчі і політичні зміни, а також вимоги споживачів стосовно етики та сталості можуть впливати на репутацію і соціальну відповідальність корпорації. Корпоративне управління повинно враховувати ці аспекти, формуючи стратегію та практики, спрямовані на сталий розвиток. Питання сталого розвитку і збалансованого співіснування з навколишнім середовищем стають все важливішими. Регулювання та стандарти у сфері екології впливають на діяльність корпорації і вимагають впровадження екологічних ініціатив та відповідних корпоративних практик.

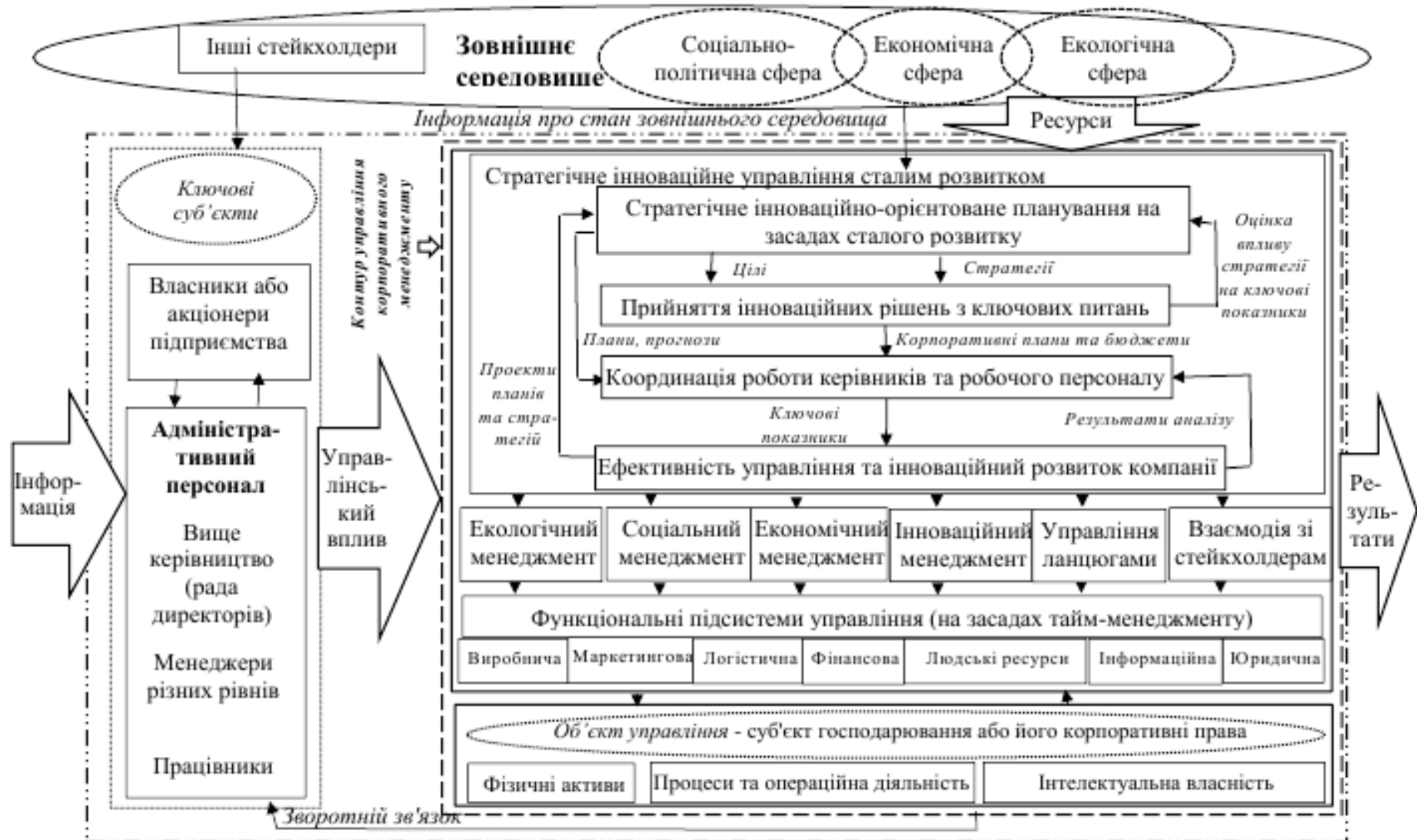


Рис. 1. Система інноваційно-орієнтованого корпоративного управління на засадах сталого розвитку (сформовано авторами на основі [39, 40])

Усі ці аспекти зовнішнього середовища впливають на побудову системи корпоративного управління, спрямованої на досягнення сталого розвитку. Врахування цих факторів і впровадження відповідних стратегій та практик допомагають корпораціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і забезпечити ефективне корпоративне управління, спрямоване на досягнення сталого розвитку.

У контексті корпоративного управління об'єктом управління є підприємство або корпорація, яка потребує ефективного управління своєю діяльністю та ресурсами. Суб'єктом корпоративного управління може бути керівництво підприємства, включаючи власників, керівників, управлінський персонал та інші структурні підрозділи, що здійснюють управління корпорацією.

Об'єкт і суб'єкт корпоративного управління входять до системи корпоративного управління. Об'єкт управління (підприємство чи корпорація) включає в себе всі аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові ресурси, людські ресурси, виробничі процеси, стратегічне планування, ризики та інше. Він може бути розглянутий як центральний елемент системи корпоративного управління, в якому відбувається розробка і реалізація стратегій, аналіз результатів та управління різними функціональними підсистемами підприємства.

Суб'єкт управління (керівництво, власники, управлінський персонал) включає в себе власників та керівництво підприємства, які приймають рішення, розробляють стратегії і впроваджують їх на практиці. Вони відповідають за ефективне управління ресурсами, процесами та досягнення цілей підприємства.

У систему корпоративного управління на засадах інноваційності, сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту можна включити таких ключових суб'єктів:

1) власники або акціонери підприємства: розробка інноваційних стратегій для забезпечення сталого розвитку та збільшення цінності підприємства для акціонерів; управління інвестиціями в інноваційні проекти та оцінка їхнього впливу на корпоративний часовий ресурс;

2) вище керівництво (рада директорів): розробка стратегій, спрямованих на сталий розвиток та інновації в діяльності підприємства; управління великими рішеннями та виділенням ресурсів з огляду на корпоративний тайм-менеджмент;

3) менеджери різних рівнів: впровадження інноваційних методів управління в щоденну практику роботи; ефективно планування робочого часу і ресурсів для досягнення інноваційних та сталих цілей;

4) працівники: залучення персоналу до інноваційних ініціатив та забезпечення їхньої участі в інноваційних процесах; застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту для підвищення продуктивності та виконання завдань.

Вище перераховані три групи стейкхолдерів (вище керівництво, менеджери та працівники) належать до блоку Адміністративний персонал, який фокусується на управлінні персоналом підприємства. Включає найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та управління продуктивністю співробітників. Також включає планування кадрових ресурсів, управління трудовими відносинами та формування корпоративної культури;

5) зацікавлені стейкхолдери із зовнішнього середовища: врахування інтересів та побажань зовнішніх стейкхолдерів при розробці інноваційних і сталих стратегій; забезпечення дотримання термінів і стандартів у роботі із зовнішніми стейкхолдерами з урахуванням тайм-менеджменту. Цей блок належить до управління відносинами із заінтересованими сторонами підприємства, такими як держава, суспільство, співтовариство, клієнти, постачальники та інші. Включає урахування та задоволення інтересів різних стейкхолдерів, соціальну відповідальність підприємства, етичні норми та відповідність вимогам законодавства.

Ці суб'єкти впливають на інноваційний та сталий розвиток підприємства, оптимізацію управління ресурсами часу для досягнення корпоративних цілей.

Дослідження будь-якої системи передбачає ідентифікацію зовнішніх впливів та встановлення методів і напрямів інформаційного забезпечення. Моніторинг зовнішнього середовища є основою для позиціонування компаній у навколишньому середовищі та розробки різних стратегій і прогнозів. На підставі отриманої інформації формуються корпоративні плани та бюджети з метою забезпечення відповідності поточної діяльності компанії її стратегії. Це проілюстровано на рис. 1.

Запропонована модель корпоративного управління, основана на парадигмі сталого розвитку та інноваційно-орієнтованого

управління, включає необхідність інтегрувати стратегічне планування, прийняття рішень, координацію робіт, ефективність управління та інноваційного розвитку компанії. Проте для покращення розуміння та успішної реалізації цієї моделі необхідно додати візію щодо формування системи корпоративного інноваційно-орієнтованого управління на засадах сталого розвитку.

На погляд К.О. Бояринової, «функціонування інноваційно орієнтованого підприємства ґрунтується на провадженні саме економічної діяльності як основи його існування, а застосування інновацій є джерелом та активатором його розвитку. Інноваційно орієнтований розвиток доцільно вважати його ідеологією, проявом і способом розвитку, керованого інноваціями або спрямованого на них» [19]. Застосування інновацій повинно бути не просто реакцією на зміни, але і активним керованим процесом. Стале зростання та конкурентоспроможність підприємства досягаються завдяки впровадженню інновацій, які допомагають оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та зменшувати вплив на навколишнє середовище. Корпоративний тайм-менеджмент стає інструментом для ефективного використання ресурсів та управління інноваційними проектами, забезпечуючи їхню успішну реалізацію.

Таким чином, візія сучасного автотранспортного підприємства полягає у створенні системи управління, яка поєднує інновації та сталий розвиток в транспортно-логістичній галузі. Доцільно використання збалансованого підходу, де інновації допомагають оптимізувати процеси, знижувати вплив на довкілля та сприяють сталому зростанню підприємств. Система корпоративного управління має забезпечити конкурентну перевагу підприємств в умовах мінливого світу, де сталий розвиток та інновації стають ключовими чинниками успіху в транспортно-логістичній сфері. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту, спрямованого на оптимізацію використання ресурсів та ефективне керування інноваційними проектами, є необхідною складовою цієї системи, сприяючи досягненню стратегічних цілей та збереженню конкурентної переваги.

У запропонованій системі корпоративного управління (рис. 1) на основі системного підходу було виділено контур корпоративного менеджменту, який включає такі основні підсистеми: стратегічне інноваційне управління для сталого розвитку, екологічний

менеджмент, соціальний менеджмент, економічне управління, інноваційний менеджмент, управління ланцюгами постачання, взаємодія зі стейкхолдерами та функціональні підсистеми. Ці підсистеми складають керуючу підсистему в системі управління, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування та розвиток корпоративного підприємства. Керована підсистема у вигляді об'єкта управління може представляти собою підприємство (суб'єкт господарювання) або його корпоративні права.

У контексті інноваційно-орієнтованого корпоративного управління на засадах сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту підсистема інноваційного управління стратегічним сталим розвитком (див. рис. 1) відіграє ключову роль у формуванні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Завдяки впровадженню корпоративного тайм-менеджменту в цей процес компанія має можливість керувати часом і ресурсами більш ефективно, що сприяє досягненню стратегічних цілей в контексті сталого розвитку. Важливо зазначити, що стратегічне планування повинно включати не лише економічні аспекти, але й соціальні та екологічні фактори. Таким чином, система управління стратегічним сталим розвитком повинна активно залучати зацікавлені сторони, включаючи споживачів, співробітників, постачальників та громадські організації, до процесу формулювання стратегічних цілей і альтернатив. Для досягнення цих цілей стратегічний аналіз базується на зборі інформації про зовнішнє середовище та внутрішню ситуацію компанії, включаючи аналіз соціальних й екологічних аспектів. Отримана інформація дозволяє визначити загальні цілі розвитку та формулювати стратегічні альтернативи, які враховують вимоги сталого розвитку. Також у результаті цього процесу створюються прогнози, які служать основою для створення нефінансової корпоративної звітності.

Застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту в блоку прийняття рішень допомагає більш ефективно оцінювати стратегічні альтернативи та визначати оптимальні шляхи досягнення цілей в умовах обмеженого часу і ресурсів.

Зокрема, вибір цільових показників та показників стратегічного розвитку повинен враховувати не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні впливи. Враховуючи принципи

корпоративного тайм-менеджменту, підприємство формує детальну систему стратегічних корпоративних цілей та показників, спрямованих на досягнення сталого розвитку в обумовлених обмежених рамках часу. З дотриманням цих принципів вищорівневі цілі та стратегічні альтернативи декомпонуються, що дозволяє створити детальну систему стратегічних корпоративних цілей і показників, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Блок координації роботи персоналу враховує принципи корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями та ключовими показниками продуктивності з урахуванням вимог сталого розвитку. Ця координація допомагає збалансувати стратегічні цілі з продуктивністю окремих відділів та відділів компанії, забезпечуючи досягнення цілей сталого розвитку.

Блок управління ефективністю та сталим інноваційним розвитком визначає стратегічний напрям розвитку компанії в сучасних умовах, де сталість, соціальна відповідальність, а також ефективний корпоративний тайм-менеджмент мають важливе значення для досягнення довгострокового успіху. Однак важливо зауважити, що система управління не може бути повноцінною без інтеграції ефективного корпоративного тайм-менеджменту, який допомагає оптимізувати використання часу і ресурсів компанії.

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту дозволяє підприємствам забезпечити більш ефективне розподілення робочого часу співробітників, планувати завдання та проекти з урахуванням стратегічних цілей, а також підвищити продуктивність праці працівників. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції та швидкого темпу змін в сучасному бізнесі.

Таким чином, управління ефективністю і сталим інноваційним розвитком має включати аналіз не лише фінансової звітності, соціальних та екологічних аспектів, але й акцентувати увагу на оптимізації використання часу та ресурсів за допомогою корпоративного тайм-менеджменту. Це дозволить компаніям досягти балансу між досягненням стратегічних цілей та раціональним управлінням робочим часом, що відіграє ключову роль у досягненні довгострокового успіху і сталого розвитку.

Система корпоративного управління, побудована на основі парадигми сталого розвитку, передбачає інтеграцію економічних,

соціально-політичних та екологічних аспектів в управління підприємством. Це вимагає перегляду підходів до стратегічного планування, прийняття рішень, координації та оцінки результатів. Така модель сприятиме позитивним результатам у розвитку компанії, забезпечуючи при цьому стійкість соціальних, екологічних та економічних аспектів її діяльності.

Функціональне управління включає в себе адміністрування різними функціональними областями в організації, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, людські ресурси та інше. Воно передбачає розробку стратегій, політик та процесів, що специфічні для кожної області, для ефективного досягнення цілей підприємства.

У табл. 1 наведено узагальнену інформацію щодо характеристик функціональних підсистем корпоративного управління з позицій сталого розвитку та тайм-менеджменту.

Таблиця 1

Характерні аспекти функціональних підсистем системи корпоративного управління

Назва підсистеми	Характеристика з позиції сталого розвитку	Характеристика з позиції тайм-менеджменту
Виробнича підсистема	Впровадження екологічно стійких практик та технологій	Планування оптимальних графіків виробництва для підвищення продуктивності
Маркетингова підсистема	Розробка маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення усвідомлення про сталість продукції	Ефективне управління часом для дослідження ринку та взаємодії з клієнтами
Логістична підсистема	Оптимізація ланцюга постачань та розподілу товарів з огляду на сталий розвиток	Контроль часу доставки та ефективність логістичних операцій
Фінансова підсистема	Оцінка фінансової ефективності інновацій та інвестиційних проєктів з позиції сталого розвитку	Планування бюджету та ефективного управління фінансами з урахуванням термінів та ресурсів
Управління людськими ресурсами	Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності та сталого управління персоналом	Оптимізація робочого часу співробітників та навчання команди ефективного розподілу часу
Інформаційна підсистема	Впровадження інформаційних технологій для збору та аналізу даних з метою покращення сталого розвитку	Управління інформацією та часом для забезпечення комунікації і прийняття рішень
Юридична підсистема	Розробка політик та стандартів, які відповідають правовим нормам сталого розвитку	Ефективне управління юридичними питаннями та дотримання термінів юридичних процедур

Функціональні підсистеми у системі корпоративного управління на засадах інноваційності, сталого розвитку і

корпоративного тайм-менеджменту відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні його успішного функціонування.

Враховуючи сучасні вимоги та принципи корпоративного управління, об'єкт управління в системі корпоративного управління автотранспортного підприємства має бути належним чином організованим, ефективно управлятися з використанням інноваційних підходів, засад сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту.

У системі корпоративного управління слід виділити такі блоки керованої підсистеми для оптимального керування об'єктом:

1. Фізичні активи. Цей блок включає управління всіма матеріальними активами підприємства, такими як транспортні засоби, обладнання, нерухомість та інше. Важливо забезпечити їх ефективне використання, технічне обслуговування, модернізацію з урахуванням принципів сталого розвитку та інновацій.

2. Інтелектуальна власність та корпоративні права. Управління інтелектуальною власністю, патентами, торговими марками та корпоративними правами є важливим аспектом корпоративного управління. Корпоративні права відносяться до правового статусу компанії і визначають її організаційну структуру, внутрішній регламент, принципи управління, права та обов'язки акціонерів, установлені законодавством і статутом підприємства. Вони регулюють відносини між акціонерами, органами управління та іншими зацікавленими сторонами. Ця складова повинна забезпечувати захист і використання інтелектуальних ресурсів компанії з урахуванням інноваційних підходів.

3. Процеси та операційна діяльність. Ефективність операцій та бізнес-процесів підприємства є ключовою для досягнення успіху і сталого розвитку. Керування цим блоком включає оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, покращення корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення продуктивності та ефективності діяльності.

За допомогою цих блоків керованої підсистеми в системі корпоративного управління автотранспортне підприємство зможе досягти інноваційності та сталого розвитку, оптимізувати свою діяльність, досягти більшої продуктивності. Такий підхід допоможе підприємству адаптуватися до змінного середовища та забезпечити конкурентну перевагу на ринку транспортно-логістичних послуг.

Отже, система корпоративного управління складається з суб'єкта та об'єкта управління, які взаємопов'язані через управлінський вплив, з одного боку, і зворотний зв'язок, з іншого. Обидві підсистеми діють під впливом зовнішнього середовища, отримують інформаційну підтримку і ресурси для свого функціонування, необхідні для досягнення загальної мети діяльності компанії.

Запропоновану модель корпоративного управління можна розвивати далі, враховуючи аспекти інноваційності, сталого розвитку та тайм-менеджменту. У межах кожного блоку можна ідентифікувати конкретні функції, встановити інформаційні потоки та взаємозв'язки, спрямовані на забезпечення ефективного управління і досягнення сталого розвитку підприємства.

Висновки. У контексті системно-інноваційного підходу до корпоративного управління, з фокусом на сталому розвитку та тайм-менеджменті, було виокремлено корпоративний менеджмент як окремий контур. Цей підхід дозволяє визначити керуючі та керовані підсистеми і їх складові. Система корпоративного інноваційно-орієнтованого управління, побудована на основі парадигми сталого розвитку, сприятиме досягненню позитивних результатів у розвитку компанії, забезпеченню сталості соціальних, екологічних та економічних аспектів її діяльності. Впровадження запропонованої системи корпоративного управління полегшить подальше дослідження її сутності та особливостей застосування в сучасних компаніях. Дослідження сприятиме розвитку інноваційних підходів та методів корпоративного управління, забезпеченню оперативної ефективності та формуванню стратегічних переваг на конкурентних ринках.

Впровадження концепції корпоративного управління підприємством на основі парадигми сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту в господарське управління вітчизняними підприємствами транспортно-логістичної сфери дозволить ефективно мінімізувати витрати фінансових ресурсів і часу, спрямовані на прийняття рішень у сфері інноваційного та сталого розвитку організацій. Це також сприятиме оптимальному розподілу ресурсів між окремими підсистемами та формуванню більш життєздатних підприємств.

Література

1. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.

2. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. 1(17). С. 114–121.
3. Іоргачова М. І., Ковальова О. М., Коцюрубенко Г. М. Вартісно-орієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111–115. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.111
4. Євдокимов В. В., Валінкевич Н. В., Завалій Т. О. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3. Вип. 26. С. 384—393.
5. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2015. 400 с.
6. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 5. С. 74-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2009_5_9. (дата звернення: 23.09.2023).
7. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С. 282-284.
8. Terpluk M. A., Liezina A. V., Zavyalova M. V., Lysenko N. S., Yavorska A. F. Valuable aspects in the enterprise management process. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 1(32). P. 206–212. DOI: 10.18371/fcaptr.v1i32.200371
9. Хілуха О. А. Принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 96–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/> (дата звернення: 23.09.2023).
10. Ареф'єва О. В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О. В.* Київ: ФОП Маслаков, 2018. С. 7–17.
11. Коваль В. В. Процесно-орієнтований підхід до стратегічного корпоративного управління сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 6. Т. 1. С. 135-138.
12. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1–8.
13. Нетепчук В. В. Процесний підхід у побудові корпоративних систем управління проектами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 2(90). С. 112-121.
14. Д'яконова І. І., Петренко Ю. М. Ресурсно-функціональний підхід у дослідженні фінансової безпеки підприємства та корпоративного управління. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 188–193.

15. Борисова Л. Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. Ч. 2. С. 55-58.
16. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Освіта і наука*. 2021. Вип. 2(31). С. 173-176.
17. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (дата звернення: 23.09.2023).
18. Bezgin K., Martiyanova M., Ushkalyov V. Characteristics of innovation-oriented organization: a behavioral paradigm. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11, ч. 1. С. 118-126. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.18>
19. Бояринова К. О. Інноваційно орієнтоване підприємство: сутність, класифікація та особливості функціонування. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2 (187–188). С. 52-57.
20. Григоруک П., Пайонк О., Хрущ В. (2022). Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. Вип. 1. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-17>
21. Гріщенко І. В. Методи розвитку технологічної бази інноваційно-орієнтованих підприємств. *Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2017 р.): у 2-х т. Т. 1. *Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів*. Тернопіль: Крок, 2017. 211 с. С. 47-49.
22. Степанова А. А., Деркач О. Г. Інноваційно орієнтоване підприємство як один з сучасних векторів розвитку світового господарства. *Європейський континент та виклики сучасності: колективна монографія*: том 3 / за ред. Р. Кордонського, О. Кордонської, Л. Мушинського. Львів, Ольштин: ЛНУ ім. І. Франка. 2018. 418 с. С. 194-204.
23. Шаманська О. І. Формування системи інноваційно-орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 17–23. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.19.17
24. Шелест Т. М. Стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1 (73) С. 210-218.
25. Da Silva Etges A. P. B., Cortimiglia M. N. A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*. 2019. Vol. 22. Iss. 3. Pp. 364-381. DOI: 10.1080/13669877.2017.1382558
26. Kuntonbutr C., Jaturat N., Konosu T., Wilairatanara P. The innovation oriented and human resource development policy affecting markets and products development through organization innovation support. *International Journal of Applied Engineering Research*. 2017. Vol. 12. Iss. 24. Pp. 15039-15049
27. Zhang J., Zhang X., Yu F. Standard economic benefit evaluation of innovation-oriented enterprises – A case study of S enterprise. *E3S Web of*

Conferences. 2021. Vol. 275. Paper 03073. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20212750307>

28. Antypenko N., Lozhachevska O., Velychko O., Melnyk O. Project management of innovation-oriented organisations in the context of financial risks insurance, decentralisation policies and the sustainable development of a region. *Держава та регіони*. 2022. №1(124). С. 106-111.

29. Zhou J. Big data reveals corporate development strategy: innovation-oriented or economy-oriented? *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Vol. 1852. Paper 042039. DOI:10.1088/1742-6596/1852/4/042039.

30. Jayawardhana K. Open innovation orientation and sustainability of SMEs: do entrepreneurial orientation and resource bricolage matter? *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 2021. Vol. 11(4). DOI: 10.23925/2179-3565.2020v11i4p127-146 Pp. 127-146.

31. Marín García A., Gil-Saura I., Ruiz Molina M. E., Berenguer-Contrí G. Innovation and sustainability: development of a scale for sustainability-oriented innovation in retailing. *SSRN Electronic Journal*. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4039456>. (дата звернення: 23.09.2023).

32. Zhu W., Xue H. Empirical study on the influential factors of sustainable innovation of innovation-oriented enterprises under dynamic environment. *International Journal of Applied Environmental Sciences*. 2013. Vol. 8(14). Pp. 1747-1756

33. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60-63.

34. Левченко О. М., Немченко Т. А., Коваленко С. В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2022. Вип. 8(41). С. 208-223.

35. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.09.2023).

36. Skryhun N., Nyzhnyk S. Time management as an important component of successful business activities. *Middle European Scientific Bulletin*. 2020. Vol. 2. P. 13-15. DOI: <https://doi.org/10.47494/mesb.2020.2.13>

37. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 296-301.

38. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. Вип. 4(221). С. 45-50.

39. Rachwal-Mueller A., Fedotova I., Vocharova N., Azarenkov G. ESPEG model and corporate governance system for ensuring sustainable development of enterprises. *Управління розвитком*. 2023. Вип. 21(3). С. 8-20. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.08>

40. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18-31.

References

1. Momot, T. V. (2006). *Vartisno-orientovane korporatyvne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiia* [Value-Oriented Corporate Governance: From Theory to Practical Implementation: Monograph]. Kharkiv: KhNAMH. [in Ukrainian].
2. Konstytisia Stratehii Vartisno-Orientovanoho Upravlinnia Pidpriemstvom [Concept of Value-Oriented Enterprise Management Strategy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(17), 114–121. [in Ukrainian].
3. Iorhachova, M. I., Kovalova, O. M., & Kotsiurubenko, G. M. (2020). *Vartisno-orientovane upravlinnia v systemi korporatyvnoho upravlinnia kompaniieiu* [Value-based management in the system of company's corporate governance]. *Ekonomika ta derzhava - Economics and the State*, 5, 111–115. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.111. [in Ukrainian].
4. Ievdokymov, V. V., Valinkevich, N. V., & Zavaliy, T.O. (2018). *Evolutsiia bazovykh kontseptsii vartisno-orientovanoho upravlinnia* [Evolution of basic value-based management concepts]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky - Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(26), 384–393. [in Ukrainian].
5. Zakharkin, O.O. (2015). *Vartisno-orientovane upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv: metodolohichni zasady, svitovi ta vitchyzniani dosvid: monohrafiia* [Value-based enterprise innovation management: methodological foundations, world and domestic experience: Monograph]. Sumy: Sumy State University. [in Ukrainian].
6. Boyko, M. (2009). *Metodolohichni osnovy formuvannia tsinnisno orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy* [Methodological Foundations of Value-based Management in Enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu - Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 74-84. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2009_5_9. [in Ukrainian].
7. Boyarko, I.M., & Samusevich, Ya.V. (2012). *Teoretychni aspekty systemy tsinnisno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom* [Theoretical Aspects of Values-Based Management System for Enterprises]. *Biznes Inform - Business Inform*, 9, 282-284. [in Ukrainian].
8. Tepliuk, M. A., Liezina, A. V., Zavyalova, M. V., Lysenko, N. S., & Yavorska, A. F. (2021). *Valuable aspects in the enterprise management process*. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(32), 206–212. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200371>. [in English].

9. Khilukha, O. A. (2018). Pryntsypy kompetentno-orientovanoho korporatyvnoho upravlinnia [Principles of the competently-oriented corporate governance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo - Scientific Herald of Uzhhorod National University. Series International Economic Relations and World Economy*, 18 (3), 96–100. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/> [in Ukrainian].

10. Arefyeva, O.V. (2018). Kompetentnisno-funktsionalnyi pidkhid v innovatsiinomu upravlinni konkurentospromozhnisty aviapidpriemstv v umovakh ekonomiky znannia. [Competence-Functional Approach in Innovative Management of Competitiveness of Aviation Enterprises in the Knowledge Economy]. Arefyeva, O.V. (Ed.) *Stiiky rozvytok pidpriemstv u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori: Monohrafiia - Sustainable Development of Enterprises in the International Economic Space: Monograph* (pp. 7–17). Kyiv: FOP Maslakov. [in Ukrainian].

11. Koval, V.V. (2008). Protsesno-orientovanyi pidkhid do stratehichnoho korporatyvnoho upravlinnia sferoiu posluh [Process-Oriented Approach to Strategic Corporate Management in the Service Sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6 (1), 135-138. [in Ukrainian].

12. Pererva, I.M. (2021). Perevahy vprovadzhennya protsessnoho pidkhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, 29, 1–8. [in Ukrainian].

13. Netepchuk, V.V. (2020). Protsesnyi pidkhid u pobudovi korporatyvnykh system upravlinnia proektamy [Process Approach To Formation Of Corporate Project Management Systems]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia - Bulletin of the National University of Water Management and Nature Use*, 2(90), 112-121. [in Ukrainian].

14. Dyakonova, I.I., & Petrenko, Yu.M. (2013). Resursno-funktsionalnyi pidkhid u doslidzhenni finansovoi bezpeky pidpriemstva ta korporatyvnoho upravlinnia [Resource-Functional Approach in the Study of Financial Security of a Company and Corporate Management]. *Biznes Inform - Business Inform*, 2, 188–193. [in Ukrainian].

15. Borysova, L.E. (2015). Protsesno-funktsionalnyi pidkhid u systemi upravlinnia suchasnoho telekomunikatsiinoho pidpriemstva [Process-Functional Approach in System Management of Modern Telecommunication Company]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu - Scientific Herald of Kherson State University*, 11 (2), 55-58. [in Ukrainian].

16. Feyer, O.V., Tovt, T.Y., & Mashkarynets, M.S. (2021). Analiz teoretychnykh pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of Theoretical Approaches to Enterprise Management]. *Osvita i nauka - Education and Science*, 2(31), 173-176. [in Ukrainian].

17. Romaniuk, V.M. (2015). Kontseptualnyi analiz teoretychnykh pidkhodiv do sutnosti korporatyvnoho upravlinnia [The Conceptual Analysis of Theoretical Approaches of Corporate Governance Defining]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>. [in Ukrainian].

18. Bezgin, K., Martiyanova, M., & Ushkalyov, V. (2020). Characteristics of Innovation-Oriented Organization: A Behavioral Paradigm. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and Innovation*, 11 (1), Part 1, 118-126. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.18>. [in English].

19. Boiarynova, K.O. (2017). Innovatsiino oriyentovane pidpryemstvo: sutnist, klasyfikatsiya ta osoblyvosti funktsionuvannya [Innovation-Oriented Enterprise: Essence, Classification and Features of Functioning]. *Upravlinnia rozvytkom - Development Management*, 1–2 (187–188), 52-57. [in Ukrainian].

20. Hryhoruk, P., Paionk, O., & Khrushch, V. (2022). Innovatsiino oriyentovani sotsialno-ekonomichni systemy yak ob'ekt modeliuвання. Innovatsiino oriyentovani sotsial'no-ekonomichni systemy yak ob'ekt modeliuвання [Innovation-oriented socio-economic systems as a modeling object]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (1), 146–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-17>. [in Ukrainian].

21. Hrishchenko, I.V. (2017). Metody rozvytku tekhnolohichnoyi bazy innovatsiyno-oriyentovanykh pidpryemstv [Methods of Developing the Technological Base of Innovation-Oriented Enterprises]. *Shliakhy aktyvizatsii innovatsiynoyi diyalnosti v osviti, nauksy, ekonomitsi - Ways to Activate Innovation Activity in Education, Science, and Economics: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (Vol. 1)*, (pp. 47-49). Ternopil: Krok. [in Ukrainian].

22. Stepanova, A.A., & Derkach, O.G. (2018). Innovatsiyno oriyentovane pidpryemstvo yak odyn z suchasnykh vektoriv rozvytku svitovoho hospodarstva [Innovation-Oriented Enterprise as One of the Modern Vectors of World Economic Development]. *Yevropeyskyi kontyent ta vyklyky suchasnosti: kolektyvna monohrafiya - The European Continent and Contemporary Challenges: Collective Monograph (Vol. 3)*, (pp. 194-204). Lviv, Olsztyn: LNU im. I. Franka. [in Ukrainian].

23. Shamanska, O.I. (2018). Formuvannya systemy innovatsiyno-oriyentovanoho rozvytku ahrarynykh pidpryemstv [Formation of the Innovation-Oriented Development System In Agrarian Enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: Practice and Experience*, 19, 17–23. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.19.17. [in Ukrainian].

24. Shelest, T.M. (2021). Stratehichni oriientyry formuvannya systemy upravlinnia innovatsiyno-oriyentovanykh rozvytkom promyslovykh pidpryemstv [Strategic Guidelines for the Formation of a Management System for Innovation-Oriented Development of Industrial Enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki - Economic Herald of Dnipro Polytechnic*, 1, 210-218. [in Ukrainian].

25. Da Silva Etges, A.P.B., & Cortimiglia, M.N. (2019). A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*, 22(3), 364-381. DOI: 10.1080/13669877.2017.1382558. [in English].
26. Kuntonbutr, C., Jaturat, N., Konosu, T., & Wilairatanara, P. (2017). The innovation-oriented and human resource development policy affecting markets and products development through organization innovation support. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15039-15049. [in English].
27. Zhang, J., Zhang, X., & Yu, F. (2021). Standard economic benefit evaluation of innovation-oriented enterprises – A case study of enterprise. *E3S Web of Conferences*, 275, 03073. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20212750307>. [in English].
28. Antypenko, N., Lozhachevska, O., Velychko, O., & Melnyk, O. (2022). Project management of innovation-oriented organisations in the context of financial risks insurance, decentralisation policies and the sustainable development of a region. *Derzhava ta rehiony - State and Regions*, 2022(1), 106-111. [in English].
29. Zhou, J. (2021). Big data reveals corporate development strategy: innovation-oriented or economy-oriented? *Journal of Physics: Conference Series*, 1852, 042039. DOI: 10.1088/1742-6596/1852/4/042039. [in English].
30. Jayawardhana, K. (2021). Open innovation orientation and sustainability of SMEs: do entrepreneurial orientation and resource bricolage matter? *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(4), 127-146. DOI: 10.23925/2179-3565.2020v11i4p127-146. [in English].
31. Marín García, A., Gil-Saura, I., Ruiz Molina, M.E., & Berenguer-Contrí, G. (2022). Innovation and sustainability: development of a scale for sustainability-oriented innovation in retailing. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=4039456>. [in English].
32. Zhu, W., & Xue, H. (2013). Empirical study on the influential factors of sustainable innovation of innovation-oriented enterprises under dynamic environment. *International Journal of Applied Environmental Sciences*, 8(14), 1747-1756. [in English].
33. Kalinichenko, L.L., & Havrylova, A.O. (2017). Osoblyvosti vprovadzhennya taym-menedzhmentu na pidpryyemstvi [Features of Implementing of Time Management at Enterprise]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*, 4.4, 60-63. [in Ukrainian].
34. Levchenko, O.M., Nemchenko, T.A., & Kovalenko, S.V. (2022). Modeli efektyvnosti upravlinnia chasom orhanizatsii v umovakh innovatsiinykh transformatsii [Models of Time Management Efficiency of a Company in the Conditions of Innovative Transformations]. *Tsentrálnoukrayinskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Herald. Economic Sciences*, 8(41), 208-223. [in Ukrainian].
35. Prymak, T.Yu., & Vasilchuk, O.V. (2019). Taym-menedzhment yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti diialnosti turystychnoho pidpryyemstva [Time Management as a Tool for Improving the Efficiency of Tourism Enterprise].

Efektivna ekonomika - Efficient Economy, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> [in Ukrainian].

36. Skryhun, N., & Nyzhnyk, S. (2020). Time management as an important component of successful business activities. *Middle European Scientific Bulletin*, 2, 13-15. DOI: <https://doi.org/10.47494/mesb.2020.2.13>. [in English].

37. Lyashenko, R.V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Main approaches to management in business]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*, 12(1), 296-301. [in Ukrainian].

38. Olih, L. (2022). Instrumenty vprovadzhennya korporatyvnoho taym-menedzhmentu za umov tsyfrovizatsiyi upravlinskykh protsesiv [Tools for implementing corporate time-management under digitization of management processes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 4(221), 45-50. [in Ukrainian].

39. Rachwal-Mueller, A., Fedotova, I., Bocharova, N., & Azarenkov, G. (2023). ESPEG model and corporate governance system for ensuring sustainable development of enterprises. *Upravlinnia rozvytkom - Development management*, 21(3), 8-20. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.08> [in English].

40. Bocharova, N.A. (2021). Osoblyvosti stanovlennya systemy korporatyvnoho menedzhmentu v Ukrayini [Features of formation of corporate management system in Ukraine]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of Transport Complex*, 38, 18-31. [in Ukrainian].

SYSTEMIC-INNOVATIVE APPROACH TO CORPORATE GOVERNANCE: ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TIME MANAGEMENT

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. This paper addresses the challenges faced by transport and logistics enterprises in the context of armed conflicts and operational restrictions. It explores the significance of innovative governance and sustainable development in this context. The role of road transport enterprises in the recovery and sustainable development of the country is highlighted, along with the importance of corporate time management and the integration of sustainable development principles to achieve efficiency and sustainability in the face of challenges. Theoretical research of existing approaches to corporate governance is conducted, emphasizing the importance of

innovative management and sustainable development for enterprises. It identifies the absence of an innovative-oriented corporate governance system and the necessity for a comprehensive approach that combines sustainable development, time management, and innovative practices to achieve balance in corporate governance systems within the transport and logistics sector.

The objective of this work is the development of a model for an innovative-oriented corporate governance system at road transport enterprises based on the integration of sustainable development principles and effective corporate time management. The enhanced corporate governance system, within the context of transport and logistics enterprises, is designed according to external environmental factors and incorporates key aspects of corporate governance. The influence of the external environment on the construction of corporate governance systems is grounded in the examination of economic, socio-political, and environmental factors that shape strategic approaches and corporate functioning. The management object is the transport and logistics sector enterprise, which requires effective management of its activities and resources for sustainable development. The management subject includes the leadership and owners of the enterprise, responsible for strategic planning, policy development, and their practical implementation.

The proposed corporate governance system, based on a systemic approach, includes essential subsystems: strategic innovative management to ensure sustainable development, environmental management, social management, economic management, innovative management, supply chain management, stakeholder engagement, and functional subsystems. Functional management encompasses overseeing different functional areas, such as finance, marketing, production, among others. Each of these subsystems has specific tasks and interconnections to facilitate effective management and achieve the strategic objectives of the enterprise. The suggested corporate governance system will assist road transport enterprises in ensuring sustainable development, optimizing resource management, and maintaining competitiveness in a dynamic external environment.

Key words: *corporate governance, stakeholders, control system, personnel, innovative approach, sustainable development, time management.*

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.93

ЕФЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА МАТЕМАТИЧНА СТАТИСТИКА

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604,
ORCID: 0000-0003-4538-5736

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Організаційні зміни з метою розвитку підприємства, як тема наукових досліджень, особливо актуальні для України зараз, коли організації потребують системного та постійного розвитку, що в більшості випадків залежить від того, як відбуватиметься процес трансформації структурної конфігурації у процесі реалізації стратегії підприємства, якщо саме перетворення конфігурації необхідне внаслідок зміни рівня впливу основних характеристик зовнішнього середовища. В свою чергу, факт досягнення мети трансформації неможливо розглядати без визначення ефекту даного процесу.*

Необхідність теоретичного обґрунтування ефекту трансформації організації як економічної категорії виникла задовго до появи більшості сучасних методів побудови організаційних структур та методів математичної статистики. На сучасному рівні розуміння процесу трансформації важливими є нові моделі організаційної побудови. Тому у цій статті розглянуто застосування методів математичної статистики у контексті визначення ефекту трансформації підприємства у разі впровадження організаційних змін.

У роботі пропонується розглянути можливість визначення методом математичного моделювання ефекту трансформаційного процесу для підприємств, що займають монопольне становище на ринку товарів і послуг у разі фіксації ціни реалізації продукції з боку державних регуляторів і для організацій, що відносяться до ринкових структур недосконалої та досконалої конкуренції, нерегульованої монополії й олігополії.

Доведено, що саме розширення зони безбиткової діяльності підприємства після трансформації конфігурації організаційної форми, що визначається відношенням функціональних залежностей витратної та дохідної частин від часу, можна розглядати як показник ефекту трансформаційного процесу підприємства.

Саме показник ефекту трансформаційного процесу, що характеризується зміною у бік розширення зони безбитковості, слід застосовувати у різних випадках трансформаційних змін, зокрема, у разі існуючих обмежень загального обсягу реалізації продуктів підприємства при оптимізації зростання витрат виробництва.

Ключові слова: трансформація, конфігурація, дисперсія, кореляція, математична статистика, ефект трансформації, середовище.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в економіці України сьогодні вимагає ефективного управління

економікою підприємств. Досвід функціонування комерційних організацій, зокрема акціонерних товариств, серед яких є монополії, свідчить про недоліки і проблеми в роботі, сутність яких зводиться до неефективного управління підприємствами.

Суперечності між рівнем вимог суспільства і формами управління підприємствами, що склалися, сьогодні полягають в тому, що зазначені форми відіграють слабку роль у розвитку ринкових відносин, в ефективному використанні стратегічного потенціалу, зростанні рентабельності комерційних організацій на інтенсивній основі. Сьогодні необхідний багато в чому принципово новий підхід до теоретичного і практичного обґрунтування управління підприємствами в сучасних умовах.

Відомо, що неможливо здійснювати будь-які організаційні, зокрема стратегічні зміни, без відповідних конфігураційних змін, які стосуються саме організаційної структури управління.

Відповідно до основних посилок школи стратегічного менеджменту, що має назву школа конфігурації, трансформація організаційної структури відображає два головних аспекти школи, а саме: стійкі структурні форми та зовнішній контекст розглядаються в ній як безпосередньо конфігурації, а процес розробки стратегії - як їх трансформація. Коли підприємство знаходиться у стійкому стані, розробка стратегії перетворюється в підготовку «стрибка» з одного стану в інший. При цьому основна мета стратегічного менеджменту полягає в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу. У періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і збереження життєздатності організації.

У разі трансформації підприємства за умови зміни впливу факторів зовнішнього середовища ефект трансформаційного процесу, що повинен бути розрахованим, надасть можливість визначення факту наявності позитивних змін в організації, наприклад, в контексті розвинення застосування поняття точки беззбитковості діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Але відомі методи оцінки трансформаційного ефекту, на жаль, не дають відповіді на це питання, незважаючи на велику кількість наукових робіт у цьому напрямі.

Значний внесок у дослідження підходів до аналізу трансформаційного процесу і визначення його ефективності був зроблений на початку поточного століття. Цією проблемою займалися такі відомі українські та закордонні вчені як І. Адісес, Л. Бондарчук, І. Денисенко, І. Ігнат'єва, Г. Метеленко, Г. Мінцберг, А. Серіков та інші науковці [1-7].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо визначення ефекту трансформаційного процесу в контексті застосування поняття точки беззбитковості як критерію наявності позитивних змін, враховуючи аналіз тенденції щодо зменшення витрат у разі одночасного підвищення доходу організації, є недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті. Тому метою дослідження є формування підходу до визначення факту розширення зони беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі прямої та непрямой дії, впливають на підприємство, вимагаючи своєчасної зміни його конфігурації [8]. Існує багато способів визначення рівня впливу на зовнішнє середовище, серед яких найвідомішим є метод експертних оцінок [9]. Але існує питання щодо однозначного визначення узгодження думок експертів, оскільки у протилежному випадку застосування визначених експертами показників є неможливим. Саме тому для розв'язання цього питання пропонується застосування методу дисперсійного аналізу.

Дисперсійний аналіз – це один з методів статистики, який дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку ознак у досліджуваному явищі або процесі [10].

Щоб визначити ступінь впливу ознаки-фактора, знаходять так званий коефіцієнт детермінації.

Він становить:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma_0^2}, \quad (1)$$

де δ^2 – міжгрупова дисперсія значень (відображає варіацію ознаки, яка виникає під впливом ознаки-фактора, встановленої в основу угруповання);

σ_0^2 – загальна дисперсія (вимірює варіацію ознаки у всій сукупності під впливом всіх діючих факторів).

Якщо з коефіцієнта детермінації витягнути квадратний корінь, одержимо так званий коефіцієнт кореляції.

$$\eta = \sqrt{\frac{\delta^2}{\sigma_0^2}}. \quad (2)$$

Коефіцієнт кореляції характеризує зв'язок між факторною та результативною ознаками (в контексті визначення впливу факторів зовнішнього середовища). Він може набувати значення від 0 до 1. Якщо коефіцієнт кореляції наближається до 1 – це означає, що ознака фактора повністю визначає варіацію результативної ознаки, що, в свою чергу, означає узгодженість думок експертів.

Але це лише перший крок. Надалі в даній статті пропонується розглянути можливість визначення методом математичного моделювання ефекту трансформаційного процесу для підприємств (у тому числі для тих, що займають монополієне становище на ринку товарів і послуг) при фіксації ціни реалізації продукції з боку державних регуляторів (рис. 1) і для організацій, що відносяться до ринкових структур недосконалої та досконалої конкуренції, нерегульованої монополії й олігополії (рис. 2).

На представлених діаграмах введені такі позначення:

TR - сукупний дохід (загальна виручка), визначається як сума доходу, що отримується організацією від продажу певної кількості блага;

Q - продана кількість благ;

ТС (С) - загальні витрати, визначені як сукупність постійних і змінних витрат фірми у зв'язку з виробництвом продукції в певний (відносно короткостроковий) період.

На відміну від постійних витрат, величина яких не залежить від зміни виробництва, змінні витрати змінюються пропорційно випуску продукції.

У початковий період виробництва змінні витрати зростають більш швидкими темпами, ніж вироблена продукція. При розширенні обсягів виробництва на певному етапі відбувається значне зростання витрат у порівнянні зі зростанням виробництва. Це призводить до ефекту «опуклості» функції загальних витрат у

відношенні до обсягу виробництва продукції на початковому етапі та до «увігнутості» функції загальних витрат в подальшому.

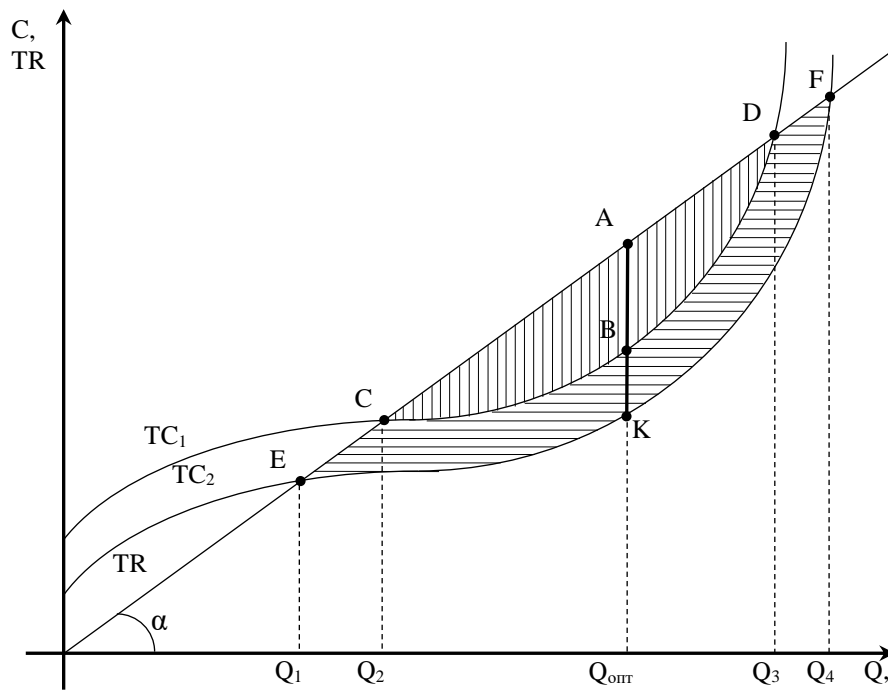


Рис. 1. Ефект трансформаційного процесу для підприємств при фіксації ціни реалізації продукції (послуг)
Джерело: розроблено автором.

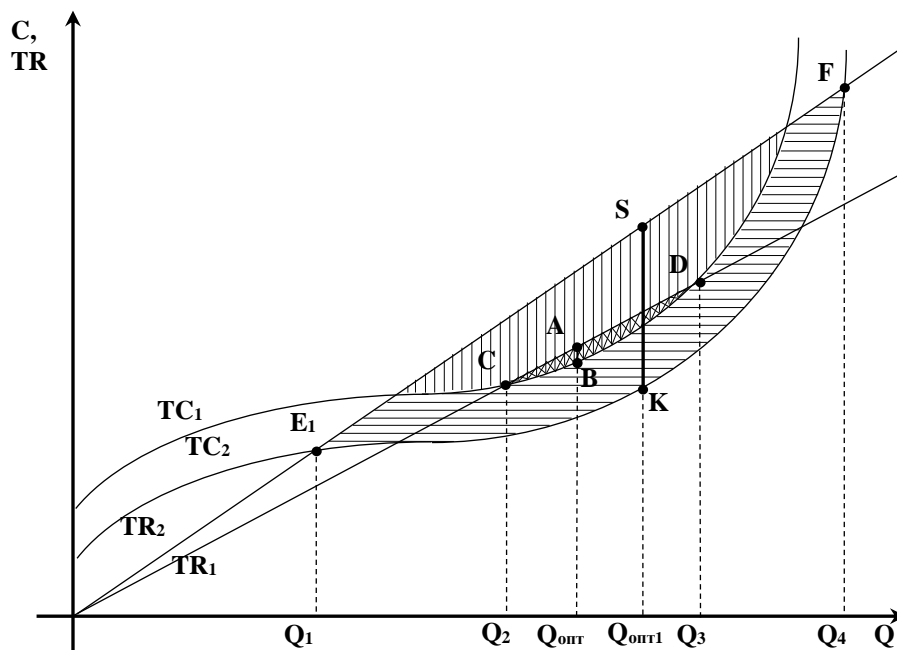


Рис. 2. Ефект трансформаційного процесу для підприємств, за відсутності зовнішнього регулювання ціни реалізації продукції
Джерело: розроблено автором.

Згідно з економічною теорією, максимізація прибутку досягається у разі рівності граничного доходу та граничних витрат. Максимальний прибуток має місце при найбільшому геометричному розриві кривих TC і TR , що відповідає точці B , розташованій на кривій TC_1 , що, в свою чергу, означає загальні витрати виробництва до трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q_2 і Q_3 є точки C і D , відповідно точка Q_{opt} визначає оптимальний обсяг виробництва при максимізації прибутку.

Загальна зона беззбиткової діяльності організації до процесу перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{cdb} . У разі монопольного виробництва товарів і послуг при регулюванні тарифів і цін, зміщення лінії сукупного доходу TR неможливе, тому збільшення зони беззбитковості відбувається тільки при зміщенні вниз до осі абсцис кривої загальних витрат (з положення TC_1 у положення TC_2).

Максимальний прибуток робиться при найбільшому геометричному розриві кривих TC_2 і TR , що відповідає точці K , розташованій на кривій TC_2 , що означає загальні витрати виробництва після трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q_1 і Q_4 , є точки E і F відповідно.

Загальна зона беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{efk} , а значить результатом трансформаційного процесу є розширення зони беззбиткової діяльності, що визначається геометричною різницею визначених раніше площ.

$$S_{ecbdfk} = S_{efk} - S_{cdb} . \quad (3)$$

Як і у попередньому випадку, максимальний прибуток має місце при найбільшому геометричному розриві кривих TC і TR , що відповідає точці B , розташованій на кривій TC_1 , що означає загальні витрати виробництва до трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q_2 і Q_3 , є точки C і D відповідно. Загальна зона беззбиткової діяльності підприємства до процесу перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{cdb} .

У разі недосконалої та досконалої конкуренції, нерегульованої монополії й олігополії, на відміну від монопольного виробництва

товарів і послуг при регулюванні тарифів і цін, зміщення лінії сукупного доходу TR при успішному трансформаційному процесі відбувається вліво вгору (з положення TR_1 в положення TR_2), збільшення зони беззбитковості відбувається також при зміщенні вниз до осі абсцис кривої загальних витрат (з положення TC_1 в положення TC_2).

Максимальний прибуток існує при найбільшому геометричному розриві кривих TC_2 і TR_2 , що відповідає точці K , розташованій на кривій TC_2 , що означає загальні витрати виробництва після трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q_1 і Q_4 , є точки E_1 і F_1 відповідно, оптимальний обсяг виробництва при цьому може бути істотно збільшений, про що свідчить зміщення точки Q_{opt} у положення Q_{opt1} .

Загальна зона беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури значно розширена та визначається площею фігури S_{eflk} , а значить результатом трансформаційного процесу є розширення зони беззбиткової діяльності, що визначається геометричною різницею площі - S_t :

$$S_t = S_{ifk1} - S_{cdb} . \quad (4)$$

В інтегральному розрахунку розширення зони беззбиткової діяльності (E_T) визначається таким чином:

$$E_T = \int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ - \left(\int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ \right).$$

Перетворимо цей вираз:

$$E_T = \int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ + \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ \quad (5)$$

Пропонується при розгляді питання розширення зони беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури застосовувати відносний показник процесу, оскільки відносна величина - це відношення рівня досліджуваного процесу за певний період до рівня цього ж процесу у минулому, таким чином відносна величина показує в скільки разів поточний рівень перевищує передуючий (базисний).

Трансформаційний ефект E_B розширення зони беззбитковості у відносному розрахунку визначається так:

$$E_B = (\int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ) / (\int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ) . \quad (6)$$

Отже, саме розширення зони беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури, що визначається відношенням функціональних залежностей витрат та доходу від часу, є показником ефекту трансформаційного процесу.

Висновок. Показник ефекту трансформаційного процесу, що характеризується розширенням зони беззбитковості, може застосовуватися у всіх випадках трансформаційних перетворень. Особливо рекомендується використовувати даний показник при існуючих обмеженнях загального обсягу реалізації товарів або послуг у разі оптимізації зростання витрат виробництва.

Література

1. Адізес І. К. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса / перекл. з англ. Н. Борис. Дніпро: Monolith Bizz, 2019. 288 с.
2. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 101-104.
3. Денисенко І. П. Організаційна структура в системі розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 6. С. 163-166.
4. Ігнатєва І. А., Кудлай В. С., Євлах О. Ю. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 3. Т. 2. С. 108-111.
5. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46-49.
6. Серіков А. В. Управління організаційними змінами. Харків: Бурун Книга, 2013. 264 с.
7. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
8. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development : collection of scientific articles*. 2017. P. 104-109.

9. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12-21.

10. Шинкаренко В. Г. Теорія статистики. Харків: ХНАДУ, 2005. 168 с.

References

1. Adizes, I. K. (2019). Honytva za Rozkvitom. Maksymizuite uspih kompanii za metodolohiieiu Adizesa [The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program]. Dnipro: Monolith Bizz [In Ukrainian].

2. Bondarchuk, L. V. (2009). Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva v systemi efektyvnoho menedzhmentu personalu [Improvement of the organizational structure of the enterprise in the system of effective personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1, 101-104 [In Ukrainian].

3. Denysenko, I. P. (2010). Orhanizatsiina struktura v systemi rozvytku pidpriemstva [Organizational structure in the enterprise development system]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu — Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, 6, 163-166 [In Ukrainian].

4. Ihnatieva, I. A., Kudlai, V. S., Yevlakh, O. Yu. (2008). Innovatsiini pidkhody adaptatsii orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstv do pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia [Innovative approaches to adapting the organizational structures of enterprise management to the principles of corporate governance]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3, 2, 108-111 [In Ukrainian].

5. Metelenko, N. H. (2009). Formuvannya orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya yak skladovoyi vnutrishnoho hospodarskoho mekhanizmu promyslovoho pidpriyemstv [Formation of the organizational structure of management as a component of the internal economic mechanism of an industrial enterprise]. *Investytsii : praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 10, 46-49 [In Ukrainian].

6. Sierikov, A. V. (2013). Upravlinnia orhanizatsiinyi zminamy [Organizational change management]. Kharkiv: Burun Knyga [In Ukrainian].

7. Mintzberg, H. (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Mintzberg on Management]. Kyiv: Nash Format [In Ukrainian].

8. Andreeva, T. E., Hetman, O. O. (2017). Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development: collection of scientific articles*, 104-109 [In English].

9. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Tereshchenko, D. A. (2019). Vdoskonalennia metodychnykh zasad upravlinnia orhanizatsiinyi zminamy [Improvement of Methodological Principles of Management of Organizational Changes]. *Suchasnyi*

stan naukovykh doslidzen ta tekhnologii v promyslovosti — Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 3 (9), 12-21 [In Ukrainian].

10. Shynkarenko V. H. (2005). *Teoriia statystyky [Theory of Statistics]*. Kharkiv: Kharkiv National Automobile and Highway University [In Ukrainian].

THE EFFECT OF THE TRANSFORMATION PROCESS: ORGANIZATIONAL CHANGES AND MATHEMATICAL STATISTICS

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

VELYCHKO Ya., Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** Organizational changes for the purpose of enterprise development, as a topic of scientific research, are especially relevant for Ukraine now, when organizations need systematic and continuous development, which in most cases depends on how the process of transforming the structural configuration will take place in the process of implementing the enterprise's strategy, if it is the transformation of the configuration necessary due to a change in the level of influence of the main characteristics of the external environment. In turn, the fact of achieving the goal of transformation cannot be considered without determining the effect of this process.*

The need for theoretical substantiation of the transformation's effect of the organization as an economic category arose long before the appearance of most modern methods of building organizational structures and methods of mathematical statistics. At the current level of understanding the transformation process, new models of organizational construction are important. Therefore, this article considers the application of mathematical statistics methods in the context of determining the effect of enterprise transformation in case of organizational changes.

The work proposes to consider the possibility of determining the effect of the transformation process by mathematical modelling for enterprises occupying a monopoly position on the market of goods and services in the case of fixing the sale price of products by state regulators and for organizations belonging to the market structures of imperfect and perfect competition, unregulated monopoly and oligopolies.

It is proved that the expansion of the break-even zone of the enterprise after the transformation of the organizational form configuration, which is determined by the ratio of the functional dependencies of the cost and income parts over time, can be considered as an indicator of the effect on the transformation process of the enterprise.

It is the indicator of the transformation process effect, which is characterized by a change towards the expansion of the break-even zone, that should be used in various cases of transformational changes, in particular, in case of existing restrictions on the total volume of sales of the company's products while optimizing the growth of production costs.

Key words: transformation, configuration, dispersion, correlation, mathematical statistics, transformation effect, environment.

УДК 330.87

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.103

ФОРМУВАННЯ НАУКОВОГО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ» НА ОСНОВІ КОГНІТИВНОГО МЕТОДУ ДВОРІВНЕВОГО ТРІАДИЧНОГО ДЕШИФРУВАННЯ

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,
Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of
Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Проаналізовано поняття корпоративного управління і визначено його загальні та конкретні характеристики. У дослідженні розглянуто різні підходи до визначення корпоративного управління. Перша точка зору, якою керуються міжнародні фундації та деякі вчені, розглядає корпоративне управління як систему прав та обов'язків. Друга точка зору розглядає корпоративне управління як сукупність практик фірми. Це означає використання конкретних стратегій та методів для досягнення цілей компанії, включаючи прийняття рішень, розробку стратегій та управління ризиками. Третя точка зору підкреслює збалансування грошей, робочої сили, технологій та управління для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії. Це означає врахування потреб акціонерів, співробітників, клієнтів та інших учасників, а також забезпечення взаємовигідних відносин між ними. Результати дослідження показують, що корпоративне управління може бути розглянуте з різних точок зору, але всі вони спрямовані на досягнення ефективного та стійкого функціонування компанії. Врахування цих аспектів є ключовим для успішної діяльності підприємства. В роботі запропоновано використання когнітивного методу дворівневого тріадичного дешифрування для формулювання визначення поняття корпоративного управління. Застосування цього методу дозволило систематизувати та узагальнити ключові аспекти наукового поняття, що є важливим кроком у розумінні й аналізі принципів та механізмів ефективного корпоративного управління. За допомогою прийому мутацій тріад зроблено перестановку вторинних понять вихідної категоріальної схеми, що відображає суть корпоративного управління, сконструйованої в результаті застосування методу дворівневого тріадичного дешифрування. Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволило сформулювати визначення, в якому корпоративне управління розглядається як систематична і планомірна діяльність, спрямована на забезпечення балансу у відносинах між усіма учасниками цього процесу (власниками (акціонерами), засновниками, директорами, менеджерами та іншими зацікавленими сторонами). Такий підхід дозволяє підприємствам системно підходити до корпоративного управління та враховувати його динамічний характер, сприяючи подальшим дослідженням сутності й особливостей використання цього поняття в сучасній бізнес-практиці.*

Ключові слова: корпоративне управління, тріадичне дешифрування, ефективність, зацікавлені особи, теорія динамічної інформаційної системи, метод мутації тріад.

Постановка проблеми. Корпоративне управління є надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Корпоративне управління спрямоване на оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів компанії. Воно дозволяє досягти вищого рівня ефективності в роботі організації та максимізувати прибутковість. Корпоративне управління включає в себе встановлення чітких стандартів, процедур і відповідальності, що сприяє створенню прозорого та відкритого бізнес-середовища. Ефективне корпоративне управління допомагає запобігати конфліктам інтересів, корупції та іншим ризикам, що можуть виникнути в організації. Інвестори надають велику увагу якості корпоративного управління при виборі компаній для інвестування. Сильна система корпоративного управління може стати ключовим чинником для залучення інвестицій та підвищення довіри інвесторів.

Ефективне корпоративне управління допомагає створити механізми співпраці та внутрішнього злагодження, що сприяє стійкості і тривалості бізнесу. З розвитком регуляторного середовища, зростанням вимог до компаній корпоративне управління стає необхідним для відповідності законам та нормативам. Етичні питання, соціальна відповідальність стають все більш важливими для споживачів та інвесторів. Корпоративне управління дозволяє враховувати ці аспекти у стратегії розвитку компанії.

Усі ці аспекти підкреслюють, що корпоративне управління є ключовим компонентом успішного та стійкого функціонування будь-якої організації.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі та економічній дійсності виникає проблема точного й всеосяжного визначення поняття «корпоративне управління». Сприйняття та інтерпретація цього терміна може варіюватися залежно від культурних, юридичних та інституційних контекстів. Окрім того, швидка зміна технологічного ландшафту, економічних умов та міжнародних стандартів додає складностей до чіткого визначення і розуміння сутності корпоративного управління.

У зв'язку з розмаїттям секторів та галузей, важливо враховувати, що підходи до корпоративного управління можуть мати свої особливості і принципи залежно від контексту (наприклад, у

публічних компаніях, державних установах чи неприбуткових організаціях).

Однак правильне та узгоджене розуміння корпоративного управління є ключовим фактором для досягнення успіху і стійкого функціонування будь-якої організації чи компанії. Тому вирішення цієї проблеми важливе для правильної організації управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз джерел з визначення корпоративного управління включає розгляд різних визначень та підходів, які надаються авторитетними джерелами. Різні вчені, а також міжнародні фундації пропонують відповідні визначення поняття корпоративного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Основні визначення поняття «корпоративне управління»

Автор	Поняття
1	2
Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA) [1]	Корпоративне управління – це система, за допомогою якої корпорація керується та контролюється в інтересах всіх її учасників. Основна мета корпоративного управління – створення, збереження та збільшення цінності для всіх зацікавлених сторін
Світова Організація Торгівлі (WTO) [2]	Корпоративне управління – це сукупність систем, правил, методів та процесів, за допомогою яких корпорація керується та контролюється для досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення відповідності законам та нормам
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3]	Корпоративне управління – це сукупність взаємопов'язаних засад, правил та процедур, за допомогою яких відбувається управління корпорацією. Ці принципи сприяють створенню ефективної, відповідальної та стійкої системи управління
Д.М. Васильковській [4]	Корпоративне управління – це набір інструментів, що дозволяють розділяти функції контролю та управління і погоджувати між собою інтереси власників і менеджерів, інтереси ради директорів і генерального директора як керівника компанією, то стає очевидним, що в нашій країні воно отримало широке розповсюдження
Р. Заман [5]	Концепція корпоративного управління визначається як структура, що визначає права та обов'язки між сторонами, які мають частку в фірмі, а також конфігурації організаційних процесів, що впливають як на фінансові, так і на нефінансові результати на рівні фірми

Закінчення табл. 1

1	2
М. Зінюк, Н. Деєва, К. Богатирьова, С. Мельниченко, Д. Файвішенко, М. Шевчун [6]	Корпоративне управління є важливою основою для забезпечення ефективного, прибуткового та етичного розвитку бізнесу, а цифровізація структури потребує реформування на всіх рівнях організації та принесе значні результати в довгостроковому плані
П. Ілієв [7]	Корпоративне управління – це сукупність практик фірми, спрямованих на мінімізацію тертя та пом'якшення агентських витрат
Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [8]	Корпоративне управління – це механізм, який використовується для контролю та координації поведінки акціонерів, які співпрацюють з працівниками управління для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією
М.О. Ніколенко [9]	Під корпоративним управлінням слід розуміти систему правовідносин організаційного, майнового та немайнового характеру, що складають між засновниками, учасниками товариства (або особами, що їх представляють) та його органами чи посадовими особами з приводу організації діяльності господарського товариства та контролю за нею в межах реалізації корпоративних прав їх власників
Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик [10]	Корпоративне управління – це певна система управління, за якої виконавчий орган сприяє ефективному розвитку компанії, знаходячи підтримку в акціонерів та інших зацікавлених осіб, які спільно діють заради успішного майбутнього компанії
В. Царук [11]	Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб були досягнені основні цілі самої корпоративної структури з урахуванням балансу інтересів з її стейкхолдерами
А. Шарма [12]	Корпоративне управління спрямоване на збалансування 4М (гроші, робоча сила, машина та управління) для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії. Корпоративне управління охоплює більш широкий спектр питань, пов'язаних з корпоративним функціонуванням, що тягне за собою координацію взаємодії між численними особами та організаціями, пов'язаними з різними аспектами корпоративної діяльності
Т. Швидка, К. Халецька [13]	Корпоративне управління – це керівництво діяльністю господарського товариства через його органи управління з використанням розроблених методів і напрямів, за допомогою яких здійснюється контроль за діяльністю й досягненням мети товариства, виконанням поставлених завдань, здійсненням фінансових операцій, а також керівництво у сфері забезпечення відповідності діяльності товариства вимогам законодавства України
М. Шкільняк [14]	Корпоративне управління – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами і зацікавленими особами, яка відображає баланс їх інтересів та спрямована на отримання максимального прибутку від діяльності компанії у відповідності з чинним законодавством та врахуванням міжнародних стандартів

Різні вчені та дослідники можуть надавати власні визначення корпоративного управління залежно від своїх наукових досліджень та методологічних підходів. Узагальнимо три основних точки зору на визначення поняття «корпоративне управління».

Перша точка зору, якої дотримуються міжнародні фундації [1-3] й такі вчені, як Р. Заман [5], Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [8], М.О. Ніколенко [9], Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик [10], В. Царук [11], М. Шкільняк [14], є найпоширенішою й розглядає корпоративне управління як систему або структуру прав і обов'язків. З цієї перспективи, корпоративне управління означає встановлення чітких правил і відповідальностей в організації, що забезпечує ефективний контроль та управління діяльністю компанії. Це включає призначення керівництва, розподіл влади, визначення рішень та механізми контролю за їх виконанням. Важливою частиною цієї концепції є створення системи взаємозв'язків та взаємодії між різними рівнями управління.

Друга точка зору розглядає корпоративне управління як сукупність практик фірми. До цього напрямку досліджень можна віднести Д.М. Васильківського [4], М. Зінюка, Н. Деєву, К. Богатирьову, С. Мельниченко, Д. Файвішенко, М. Шевчун [6], П. Ілієва [7], Т. Швидку, К. Халецьку [13]. Це означає, що корпоративне управління включає конкретні стратегії, методи та прийоми, які використовуються компанією для досягнення своїх цілей. Сюди входять питання прийняття рішень, розробка стратегій, управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості тощо. В цьому контексті корпоративне управління спрямоване на забезпечення оптимальної ефективності та результативності фірми.

Третя точка зору, що належить таким вченим, як А. Шарма [12], підкреслює збалансування грошей, робочої сили, технологій та управління для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін і компанії. Це означає врахування потреб акціонерів, співробітників, клієнтів та інших учасників, а також забезпечення взаємовигідних відносин між ними. Головною метою такого підходу є створення стійкого та конкурентоспроможного бізнесу, який задовольняє потреби всіх зацікавлених сторін.

Отже, корпоративне управління може бути розглянуте з різних точок зору, проте всі вони спрямовані на досягнення ефективного та

стійкого функціонування компанії. Врахування цих аспектів дозволяє розуміти важливість правильної організації управління для успішної діяльності підприємства.

Корпоративне управління широко розглядається більшістю дослідників як всеосяжна концепція, що охоплює різноманітні аспекти, такі як правові рамки, організаційні структури, управління персоналом, інформаційні системи та культурні цінності. Вона також охоплює традиційні функції управління та регулювання відносин між власниками бізнесу і менеджерами вищого рівня. Отже, різні точки зору на визначення корпоративного управління підкреслюють необхідність всебічного вивчення й розуміння його сутності, формулювання поняття.

Загалом, аналіз різних джерел показує, що корпоративне управління спрямоване на ефективне керування та контроль компанії в інтересах всіх її учасників. Важливими аспектами є створення цінності, відповідальність, врахування інтересів зацікавлених сторін, дотримання правил та норм.

Невирішені складові загальної проблеми. Корпоративне управління здійснюється широким колом осіб (акціонери, рада директорів, генеральний директор, менеджери різних рівнів керування), носить переважно стратегічний характер та націлене на успішне функціонування корпорації у зовнішньому середовищі (захист прав акціонерів, взаємодія органами влади, партнерами, кредиторами). Вчені часто звужують поняття корпоративного управління до організаційних функцій, виконання рішень та вказівок ради директорів або плутають це поняття з корпоративним менеджментом, вважаючи їх синонімами. Ця дефініція може мати різні тлумачення в різних культурних, економічних та правових контекстах. Таким чином, існує необхідність уточнення поняття «корпоративне управління» з використанням наукового підходу.

Формулювання цілей статті полягає у необхідності уточнення поняття корпоративного менеджменту на підґрунті визначення переліку ключових ознак цієї категорії та виконується методом дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення сутності дефініції «корпоративне управління» запропоновано застосування теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). При

формуванні сутності поняття цікавим є один з методів ТДІС – категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття [16], що має когнітивний характер.

Використовувані в ТДІС категоріальні схеми являють собою мову побудови повноцінної наукової теорії, що візуалізується. Основою категоріальної схеми є тріада, яка є єдиною формальною інтерпретацією вивченого поняття, що відображає його сутність.

Вибір тріади для визначення об'єкта дослідження обґрунтовується тим, що у більшості випадків двоелементна характеристика певного явища вичерпала себе, а більша кількість елементів призводить до складнощів у загальному розумінні даного явища. У зв'язку з цим тріадична інтерпретація вивченого об'єкта є необхідною і достатньою для повноцінного, вичерпного розуміння сутності того чи іншого явища.

Тріадичне дешифрування може здійснюватися на кількох рівнях, коли спочатку отримана тріада конкретизується шляхом тріадичного дешифрування кожного наступного поняття окремо. Ця ітерація може відбуватися кілька разів залежно від ступеня деталізації об'єкта дослідження. Об'єктивно достатньою вважається дворівнева тріадична дешифровка поняття тим самим методом. Побудований таким чином дев'ятикутник надає можливість виявлення та осмислення прихованих аспектів розглянутого об'єкта [17, с. 95-96].

Далі в дослідженні передбачено застосування прийому мутації (перестановки) категорій, який включає такі процедури. По-перше, мутація – перестановка дев'яти понять другого рівня відповідно до заданого математичного алгоритму за правилами, описаними мовою індексів допоміжних понять. Результатом процедури мутацій є нові тріади, що відображають різні аспекти об'єкта дослідження. По-друге, верстка – формування назв отриманих тріад, які у сукупності всебічно характеризують вивчений феномен. У результаті отримані поняття позначають своєрідний зріз предметної області, що потребує розробки для побудови повноцінної наукової теорії.

Тобто, сутність цього методу полягає в тому, що на першому рівні дешифрування шукана категорія розкривається трьома поняттями, які найбільшою мірою відображають природну сутність феномена, іменованого даною категорією. На другому рівні цей

процес повторюється для дешифрованих понять. Важлива перевага даної методології полягає в більш широких межах визначення об'єкта дослідження, до якого у рамках системного підходу в економіці відносять соціально-економічні системи.

Проаналізуємо можливості вирішення цієї методичної задачі на прикладі застосування тріадичного дешифрування базового поняття до такого масштабного об'єкта дослідження, як «корпоративне управління». Онтологічні основи корпоративного управління можна подати у вигляді тріадичної схеми взаємопов'язаних між собою базових категорій: 0 – елементи («що»), 1 – процеси (здатності) («як»), 2 – результати («навіщо»). При цьому логіка взаємозв'язку цих категорій може трактуватися таким чином: застосування здатностей підприємства («як») на елементах, що взаємодіють між собою («що»), має бути спрямоване на досягнення якісних і кількісних результатів виживання, функціонування і розвитку («навіщо»). Принцип тріадичності забезпечує необхідний і достатній категоріальний базис, який дозволяє в повному обсязі розгорнути адекватну даній роботі ДІС. Виділимо наступну первинну категоріальну тріаду поняття і обґрунтуємо склад її елементів:

– комплексні відносини. Корпоративне управління охоплює відносини між менеджментом компанії, радою директорів (наглядовою радою), контролюючими акціонерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Основними елементами взаємодії є власники (акціонери) підприємства, його менеджмент (адміністрація, правління) та інші стейкхолдери (інвестори, кредитори, постачальники, покупці, державні і місцеві органи влади, місцеве населення та інші заінтересовані особи);

– комплексна діяльність. Управління являє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління, що здійснює систематичні, рівномірні, планомірні впливи на об'єкт управління з дотриманням норм та правил;

– комплексні результати. Являють собою результат функціонування підприємства. Ключовою умовою сталого розвитку є позитивна динаміка ефективності підприємства. Виживають і розвиваються на ринку більш ефективні організації. Тому важливо правильно сформулювати цілі підприємства, які б відображали ефективність і результативність підприємства, з дотриманням

принципів сталого розвитку та раціонального використання ресурсів.

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації:

[0] Успішні комплексні взаємовідносини формуються елементами: [0, 0] менеджмент (адміністрація) підприємства, [0, 1] власники підприємства, [0, 2] інші стейкхолдери.

[1] Стратегічна комплексна діяльність розкривається за допомогою таких характеристик, як: [1, 0] систематичність та рівновага, [1, 1] стратегічна планомірність, [1, 2] дотримання норм і правил.

[2] Комплексний результат включає: [2, 0] сталий розвиток, [2, 1] досягнення цілей, [2, 2] раціональне використання ресурсів.

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації (табл. 2).

Таблиця 2

Дворівневе дешифрування базової категорії «корпоративне управління»

Категорії 1-го рівня	Категорії 2-го рівня
[0] Комплексні відносини	[0,0] – Менеджмент
	[0,1] – Власники
	[0,2] – Інші стейкхолдери
[1] Комплексна діяльність	[1,0] – Системність і рівновага
	[1,1] – Стратегічна планомірність
	[1,2] – Дотримання норм і правил
[2] Комплексний результат	[2,0] – Сталий розвиток
	[2,1] – Досягнення цілей
	[2,2] – Раціональне використання ресурсів

Далі з метою формування другого рівня дешифрування необхідно виділити ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого рівня (рис. 1).

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати таке визначення. *Корпоративне управління* розуміється як систематична та планомірна діяльність щодо управління організацією (господарським товариством) для встановлення рівноваги у відносинах усіх учасників корпоративного управління (власників (акціонерів), засновників, директорів, менеджерів та інших стейкхолдерів) за умови дотримання норм законодавства і правил

ведення бізнесу, спрямоване на залучення та раціональне використання ресурсів при здійсненні стратегічного керівництва, для досягнення цілей функціонування організації (корпоративного підприємства) з дотриманням принципів сталого розвитку.



Рис. 1. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «корпоративне управління»

Під час застосування прийому мутації тріад, що є основою методу дворівневого тріадичного дешифрування, сформовано початкову категоріальну схему, яка відображає сутність корпоративного управління.

Тріадичні комплекси допоміжних понять, синтезовані поняття в результаті процедури згортання та узагальнений аспект об'єкта дослідження наведені нижче (табл. 3).

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Б. Стратегічне управління включає в себе елементи системності, рівноваги і сталого розвитку, що дозволяє організації ефективно працювати в довгостроковій перспективі. Керівництво включає власників, встановлює стратегічну планомірність для досягнення цілей організації. Корпоративна відповідальність включає урахування інтересів інших стейкхолдерів, дотримання норм і правил, а також раціональне використання ресурсів для досягнення суспільно-економічних цілей.

Таблиця 3

Комплекси перестановки та синтезовані поняття, що відображають предметну область корпоративного управління

Індекс схеми	Тріадичні комплекси допоміжних понять	Синтезоване поняття	Загальний аспект корпоративного управління
1	2	3	4
А	[0,0] – Менеджмент [0,1] – Власники [0,2] – Інші стейкхолдери	[0] Комплексні відносини	Сутність корпоративного управління
	[1,0] – Системність і рівновага [1,1] – Стратегічна планомірність [1,2] – Дотримання норм і правил	[1] Комплексна діяльність	
	[2,0] – Сталий розвиток [2,1] – Досягнення цілей [2,2] – Раціональне використання ресурсів	[2] Комплексний результат	
Б	[0,0] – Менеджмент [1,0] – Системність і рівновага [2,0] – Сталий розвиток	Стратегічне управління	Керування підприємством
	[0,1] – Власники [1,1] – Стратегічна планомірність [2,1] – Досягнення цілей	Керівництво	
	[0,2] – Інші стейкхолдери [1,2] – Дотримання норм і правил [2,2] – Раціональне використання ресурсів	Корпоративна відповідальність	
В	[0,0] – Менеджмент [2,2] – Раціональне використання ресурсів [1,1] – Стратегічна планомірність	Ефективне управління	Стратегічне управління
	[0,1] – Власники [2,0] – Сталий розвиток [1,2] – Дотримання норм і правил	Корпоративна відповідальність	
	[0,2] – Інші стейкхолдери [2,1] – Досягнення цілей [1,0] – Системність і рівновага	Управління стейкхолдерами	
Г	[0,0] – Менеджмент [0,1] – Власники [0,2] – Інші стейкхолдери	Управлінська команда	Керівництво організації
	[2,2] – Раціональне використання ресурсів [2,0] – Сталий розвиток [2,1] – Досягнення цілей	Стійкий розвиток	
	[1,1] – Стратегічна планомірність [1,2] – Дотримання норм і правил [1,0] – Системність і рівновага	Управління якістю	

Закінчення табл. 3

1	2	3	4		
Д	[0,0] – Менеджмент [1,0] – Системність і рівновага [2,0] – Сталий розвиток	Управління організацією	Корпоративний менеджмент		
	[2,2] – Рациональне використання ресурсів [0,2] – Інші стейкхолдери [1,2] – Дотримання норм і правил	Стейкхолдерний підхід			
	[1,1] – Стратегічна планомірність [2,1] – Досягнення цілей [0,1] – Власники	Стратегічне управління			
	Е	[0,0] – Менеджмент [2,2] – Рациональне використання ресурсів [1,1] – Стратегічна планомірність		Управління ресурсами	Стратегічне керівництво
		[1,0] – Системність і рівновага [0,2] – Інші стейкхолдери [2,1] – Досягнення цілей		Управління стейкхолдерськими відносинами	
		[2,0] – Сталий розвиток [1,2] – Дотримання норм і правил [0,1] – Власники		Стійке управління	

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «керування підприємством». Керування підприємством включає стратегічне управління, керівництво та корпоративну відповідальність. Цей термін вказує на комплексний підхід до керування організацією, що включає в себе врахування стратегічних цілей, внутрішніх процесів та відповідальність перед різними стейкхолдерами.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми В. Ефективне управління включає менеджмент, стратегічну планомірність та рациональне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань. Корпоративна відповідальність охоплює власників, дотримання норм і правил, а також прагнення до сталого розвитку. Управління стейкхолдерами включає взаємодію з іншими стейкхолдерами (інші стейкхолдери), досягнення цілей та урахування системності і рівноваги в управлінні.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «стратегічне управління». Стратегічне управління включає в себе елементи ефективного управління, корпоративної відповідальності та управління стейкхолдерами для досягнення стратегічних цілей і завдань організації.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Г. Управлінська команда включає менеджмент (управління), власників та інших стейкхолдерів і групує їх як ключових учасників у процесі управління організацією. Стійкий розвиток включає раціональне використання ресурсів, досягнення цілей та забезпечення сталого розвитку організації. Управління якістю включає в себе стратегічну планомірність, дотримання норм і правил, а також системність і рівновагу у процесі управління.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «керівництво організації». Керівництво організації включає в себе управлінську команду, стійкий розвиток та управління якістю як ключові компоненти управління організацією.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Д. Управління організацією включає в себе елементи менеджменту, системності і рівноваги, а також стрімкого розвитку для ефективного функціонування організації. Стейкхолдерний підхід включає в себе раціональне використання ресурсів, увагу до інших стейкхолдерів і дотримання норм та правил для досягнення балансу між потребами різних зацікавлених сторін. Стратегічне управління включає в себе стратегічну планомірність, досягнення цілей та увагу до інтересів власників для успішного управління організацією.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «корпоративний менеджмент». Корпоративний менеджмент включає в себе управління організацією, стейкхолдерний підхід і стратегічне управління для ефективного функціонування та досягнення цілей організації.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Е. Управління ресурсами включає в себе елементи менеджменту, стратегічної планомірності та раціонального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. Управління стейкхолдерськими відносинами включає в себе системність і рівновагу у взаємодії з різними стейкхолдерами, а також досягнення цілей, враховуючи інтереси інших стейкхолдерів. Стійке управління включає в себе дотримання норм і правил, увагу до інтересів власників та прагнення до сталого розвитку організації.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «стратегічне керівництво». Стратегічне керівництво включає в себе

ефективне управління ресурсами, управління стейкхолдерськими відносинами та забезпечення стійкого розвитку організації.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що деякі схеми мають однакові тріади (наприклад, схеми В і Е). Однак автори спеціально не допускають повторного синтезу понять в межах ідентичних тріад. Кожна категоріальна схема розглядається як можливість виявлення нових аспектів, що дозволяє повноцінно побудувати нове знання щодо визначення корпоративного управління. Загалом отриманий тезаурус предметної області корпоративного управління надає системне уявлення про вивчений феномен, на відміну від наявних у літературі розробок.

Корпоративне управління охоплює всі аспекти управління, організації і контролю в компанії з метою забезпечення ефективності, сталості та відповідності інтересам різних стейкхолдерів. З іншого боку, корпоративне управління зосереджується на конкретних аспектах управління компанією, таких як планування, організація, лідерство та контроль. Воно зосереджене на керівництві командами та забезпеченні виконання поставлених завдань, досягненні стратегічних цілей та керуванні ресурсами. Отже, корпоративне управління включає різні аспекти, такі як управління відносинами із зацікавленими сторонами, їх захист та інше.

Висновки. Було проведено аналіз дефініції «корпоративне управління», в результаті чого були визначені загальні та конкретні характеристики цього поняття. Для формулювання визначення корпоративного управління було запропоновано застосування когнітивного методу теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). Використання методу дворівневого тріадичного дешифрування в контексті визначення корпоративного управління дозволило систематизувати та узагальнити ключові аспекти цього поняття. Запропоноване визначення становить важливий крок у розумінні та аналізі принципів і механізмів, які лежать в основі ефективного корпоративного управління.

Застосування методу мутацій тріад дозволило здійснити перестановку вторинних понять вихідної категоріальної схеми, що відображає сутність корпоративного управління, сконструйованої в результаті застосування методу дворівневого тріадичного дешифрування.

Такий підхід дозволяє компаніям підходити до корпоративного управління системно та з урахуванням його динамічного характеру. Це, в свою чергу, сприяє подальшим дослідженням сутності та особливостей використання корпоративного управління в сучасній бізнес-практиці. Використання методу дворівневого тріадичного дешифрування та прийому мутації тріад дозволило доповнити етимологічно-семантичну складову теоретичних і методологічних основ корпоративного управління на підприємствах на основі принципів сталого розвитку.

Література

1. Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA). URL: <https://cgpa.com.ua/>
2. Світова Організація Торгівлі (WTO). URL: <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=0023958a-0595-4aaf-a2ee-706c970faaa1&tag=KorporativneUpravlinniaTaReformuvanniaDerzhavnoiVlasnosti&isSpecial=true>
3. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: <https://unic.org.ua/>
4. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 14. С. 292-300.
5. Заман Р., Джейн Т., Самара Г., і Джамалі Д. (2022). Корпоративне управління поєднується з корпоративною соціальною відповідальністю: Картографування інтерфейсу. *Бізнес і суспільство*. 2022. № 61(3). С. 690-752. DOI: 10.1177/0007650320973415.
6. Зінюк М., Деєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. (2022). Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 300–310. DOI: 10.55643/fcaptr.5.46.2022.3807
7. Ілієв П., Калодімос Дж. і Лоурі М. Увага інвесторів до корпоративного управління. *Огляд фінансових досліджень*. 2021. № 34(12). С. 5581-5628. DOI: 10.1093/RFS/HNAV003.
8. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4 (78). С. 99-106.
9. Ніколенко М.О. Корпоративне управління як інституційне середовище функціонування корпоративного договору. *Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років*: зб. наук. пр. за матеріалами

круглого столу, 23 січня 2020 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 98–102.

10. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 6. Т. 31 (70). С. 8-12.

11. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. Вип. 3-4. С. 92-100.

12. Шарма А. Взаємозв'язок корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності. *ДСНС*. 2022. DOI: 10.2139/ssrn.4294364.

13. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 85-90.

14. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 7-20.

15. Бочарова Н.А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 21-35.

16. Федотова І.В., Санджай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5-22.

17. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 94-101.

References

1. Profesiyna asotsiatsiya korporatyvnoho upravlinnya (CGPA) [Corporate Governance Professional Association (CGPA)]. Retrieved from: <https://cgpa.com.ua/> [in Ukrainian].

2. Svitova orhanizatsiya torhivli (SOT) [World Trade Organization (WTO)]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=0023958a-0595-4aaf-a2ee-706c970faaa1&tag=KorporativneUpravlinniaTaReformuvanniaDerzhavnoiVlasnosti&isSpecial=true>. [in Ukrainian].

3. Orhanizatsiya ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OESR) [Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)]. Retrieved from: <https://unic.org.ua/> [in Ukrainian].

4. Vasylykivs'kyu, D.M. (2018). Systema korporatyvnoho upravlinnya promyslovymy kholdynhamy [Corporate management system of industrial holdings]. *Економіка та управління підприємствами – Economics and business management*, 292-300. [in Ukrainian].

5. Zaman, R., Jain, T., Samara, G. & Jamali, D. (2022). Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface. *Business & Society*, 61(3), 690-752. DOI: 10.1177/0007650320973415. [in English].
6. Zinyuk, M., Deeva, N., Bogatyreva, K., Melnychenko, S., Faivishenko, D., & Shevchun, M. (2022). Digital transformation of corporate management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 300–310. DOI: 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807. [in English].
7. Iliev, P., Kalodimos, J. & Lowry, M. (2021). Investors' attention to corporate governance. *The Review of Financial Studies*, 34(12), 5581-5628. DOI: 10.1093/rfs/hhab003. [in English].
8. Lipych, L.G., Hilukha, O.A. & Kushnir, M.A. (2020). Suchasni tendentsiyi rozvytku korporatyvnoho upravlinnya [Modern trends in the development of corporate management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, 4 (78), 99-106. [in Ukrainian].
9. Nikolenko, M.O. (2020). Korporatyvne upravlinnya yak instytutsiynе seredovyshe funktsionuvannya korporatyvnoho dohovoru [Corporate governance as an institutional environment for the functioning of a corporate contract]. *Stratehiyi rozvytku Kharkivs'koyi oblasti na period 2021–2027 rokiv – Development strategies of the Kharkiv region for the period 2021–2027*, 98–102. [in Ukrainian].
10. Podolchak, N.Yu., Bilik, O.I. & Dzhurik, Yu.A. (2020). Doslidzhennya teoretychnykh aspektiv korporatyvnoho upravlinnya [Study of theoretical aspects of corporate management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*, 6, 31 (70), 8-12. [in Ukrainian].
11. Tsaruk, V. (2018). Sutnist' korporatyvnoho upravlinnya: oblikovi aspekty [The essence of corporate governance: accounting aspects]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi – Institute of Accounting, Control and Analysis in the context of globalization*, 3-4, 92-100. [in Ukrainian].
12. Sharma, A. (2022). Interrelationship between corporate governance and corporate social responsibility. *SSRN*. DOI: 10.2139/ssrn.4294364. [in English].
13. Shvydka, T. & Khalecka, K. (2020). Komplayens-kontrol' u systemi korporatyvnoho upravlinnya hospodars'kymy tovarystvamy [Compliance control in the system of corporate management of economic societies]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 12, 85-90. [in Ukrainian].
14. Shkil'nyak, M. (2018). Menedzhment u systemi korporatyvnoho upravlinnya [Management in the system of corporate governance]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Ternopil National Economic University*, 2, 7-20. [in Ukrainian].
15. Bocharova, N.A. (2021). Rozmezhuвання ponyat' «korporatyvne upravlinnya» ta «korporatyvnyy menedzhment» [Distinguishing between the concepts of "corporate governance" and "corporate management"]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 37, 21-35. [in Ukrainian].

16. Fedotova, I.V., Sandzhay, Kumar Bal. (2020). Zhyttyezdatnist' pidpryyemstva: ponyattya i spetsyfichni rysy [Viability of the enterprise: concepts and specific features]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*. 36, 5-22. [in Ukrainian].

17. Fedotova, I.V. (2020). Upravlinnya zhyttyezdatnistyu pidpryyemstva: sutnist' ta kontseptual'ni polozhennya [Enterprise viability management: essence and conceptual provisions]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. No. 2 (12). P. 94-101. [in Ukrainian].

FORMULATION OF A SCIENTIFIC DEFINITION FOR «CORPORATE GOVERNANCE» BASED ON THE COGNITIVE METHOD OF TWO-LEVEL TRIADIC DECRYPTION

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The concept of corporate governance has been analyzed, and its general and specific characteristics have been identified. The study explores various approaches to defining corporate governance. The first perspective, advocated by international foundations and some defined scholars, views corporate governance as a system of rights and responsibilities. The second perspective considers corporate governance as a set of firm practices. This entails the use of specific strategies and methods to achieve company goals, including decision-making, strategy development, and risk management. The third perspective emphasizes balancing finances, labour, technology, and management to harmonize the interests of various stakeholders and the company. This involves considering the needs of shareholders, employees, clients, and other participants, as well as ensuring mutually beneficial relationships among them. The research results indicate that corporate governance can be approached from different angles, but all are aimed at achieving effective and sustainable company operation. Taking these aspects into account is crucial for successful enterprise activity. The study proposes the use of the triadic decryption method to formulate the definition of corporate governance. Applying this theory allowed for the systematization and generalization of key aspects of this concept, which is an important step in understanding and analyzing the principles and mechanisms of effective corporate governance. By using the triad mutations method, a rearrangement of secondary concepts in the original categorical scheme was made, reflecting the essence of corporate governance constructed as a result of applying the two-tier triadic decryption method. The generalization of three hierarchically structured concepts enabled the formulation of a definition in which corporate governance is considered to be a systematic and planned activity aimed at ensuring balance in the relationships between all participants in this process (owners (shareholders), founders, directors, managers, and other stakeholders). This approach allows enterprises to take a systematic approach to*

corporate governance and consider its dynamic nature, contributing to further research on the essence and peculiarities of using this concept in modern business practice.

Key words: *corporate governance, triadic decryption, efficiency, stakeholders, theory of dynamic information systems, triad mutation method.*

UDC 303.7:316.72:659.22

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.121

CORRELATION BETWEEN CULTURAL DIMENSIONS AND THEIR INFLUENCE ON CONFLICT STYLE PREFERENCES

RACHWAL-MUELLER A., Academic Lecturer, College of Economics and Computer Science, 17 St. Filipa Str., 30-150, Cracow, Poland;

PhD candidate, University of Economics and Business, 130 67, 1938/4 W. Churchill Str., Prague, Czech Republic.

E-mail: arachwal-mueller@wsei.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7871-2356

Abstract. *This paper offers a multifaceted exploration of the intricate interplay between cultural dimensions and preferences in conflict resolution styles. It delves into the profound influence of cultural values on the choices individuals make when managing conflicts, enhancing our understanding of this complex relationship. Defining culture and conflict as central constructs, the paper investigates several key cultural dimensions within Hofstede's framework. It focuses on individualism and collectivism, high and low power distance, and high and low uncertainty avoidance. Few studies cover the research on power distance and conflict style preference, underscoring the importance of understanding how individuals choose styles that align with their cultural norms, whether maintaining low or high power distance within their own cultures.*

The study uncovers the correlation between different cultural types and conflict management styles. In cases of individualism, there is a preference for an avoidance style of conflict management, while collectivist cultures typically lean towards compromising and obliging conflict styles. In situations marked by high power distance, members of high power cultures are more likely to adopt an avoidance conflict style. The research holds significance for managing intercultural conflicts across various contexts, particularly in the realms of global governance, international relations, and multicultural team management. The findings provide a valuable reference for managers striving to navigate intercultural tensions and promote effective conflict resolution strategies aligned with cultural values. While this study offers valuable insights, it highlights the need for further in-depth research on additional cultural dimensions. This paper contributes to understanding the intricate relationship between culture and conflict resolution. It serves as a guide for analyzing preferences in intercultural conflicts, promoting conflict resolution management in multicultural projects, and advancing cross-cultural cooperation and understanding. Continuous research in this field is essential for more effective conflict management in an increasingly diverse global landscape.

Key words: *cultural dimensions, intercultural communication, conflict style preferences, conflict management, intercultural conflict resolution, international relations, cross-cultural cooperation.*

Introduction. In the ever-changing global context, comprehending the dynamic interplay between culture and human behaviour holds paramount significance, particularly in the realm of conflict resolution. The increasingly interconnected world has led to frequent interactions between individuals from diverse cultural backgrounds, underscoring the necessity of comprehending how culture shapes our choices in conflict management. This article acts as a guide to navigate this complex terrain by examining the correlations between cultural dimensions and individuals' preferences for conflict management styles.

The modern age is characterized by unprecedented cultural mingling, facilitated by international business collaborations, global migration, and widespread communication networks. These interactions highlight the significance of exploring how cultural backgrounds and dimensions influence individuals' approaches to conflicts. Conflict, a fundamental component of human interactions, necessitates effective management to maintain healthy relationships, whether on a personal, professional, or international level.

Understanding the impact of cultural dimensions on conflict management styles can enhance conflict resolution strategies and promote harmonious coexistence among individuals from diverse cultural backgrounds. This understanding is especially critical given the potential consequences of poorly managed conflicts, which may include strained relationships, reduced productivity, or international diplomatic crises. The demand for intercultural conflict management skills is on the rise in the professional world. Multinational corporations, international non-governmental organizations, and even small local businesses increasingly comprise diverse workforces. In such contexts, the ability to navigate cultural differences and select appropriate conflict management styles is a highly sought-after skill for employees and leaders alike.

The contemporary relevance of this research lies in its capacity to illuminate how cultural dimensions influence individuals' choices in conflict resolution styles and, consequently, impact various facets of our lives. Through the exploration of this connection, we aim to uncover the underlying factors that lead individuals to prefer one conflict resolution style over another. The implications of this research are multifaceted. For individuals, it can provide insights that promote self-awareness and a better understanding of their tendencies regarding conflict management.

This knowledge can facilitate more effective communication and conflict resolution in personal relationships. In professional settings, these insights can translate into improved team dynamics and more successful cross-cultural collaborations.

On a broader scale, the findings of this study hold significant implications for international diplomacy and relations. Understanding how cultural dimensions affect conflict management styles can enhance diplomatic efforts, contribute to conflict prevention, and facilitate peaceful conflict resolution on a global scale. It serves as a stepping stone toward fostering international cooperation and mutual understanding.

As we embark on this exploration of the correlations between cultural dimensions and conflict management styles, it is essential to acknowledge the complexities and nuances inherent in this topic, which make it both intriguing and challenging. The subsequent sections of this article will delve into the intricate web of culture and its influence on human behaviour, offering valuable insights applicable to various aspects of life.

Analysis of recent researches and publications. In order to gain insight into an individual's behaviour within an intercultural conflict scenario and, consequently, their inclination toward specific conflict resolution styles, it is imperative to commence by examining how culture and one's cultural background exert influence on human conduct. To achieve this, it is necessary to provide a comprehensive definition of the concept of culture. The initial comprehensive definition of culture was articulated by anthropologist Edward Tylor (1871), who characterized culture as "the intricate entirety that encompasses knowledge, beliefs, art, ethics, legislation, customs, and all other abilities and habits acquired as a member of a society". It is crucial to emphasize that culture is a product of learning. Unlearned behaviours pertain to the physiological responses of the human body, such as the knee-jerk reflex, the blink reflex of the eye, respiration, while the full spectrum of sociocultural human behavioural patterns is learned through cultural assimilation. The exploration of cultural learning and one's cultural background can be traced back as early as the turn of the 20th century. Franz Boas (1940) contended that we must discern the roots of observed ethnological phenomena within the unique cultural context of specific societies. The emergence of cultural relativism, stemming from the works of M. Mead (1928), R. Benedict (1934), F. Boas (1940), and M. Herskovits (1973), underscores that comprehending behaviour necessitates a consideration of cultural context and the process

of cultural assimilation. According to M.J. Herskovits (1973), a fundamental tenet of cultural relativism asserts that "evaluations are constructed through personal experiences, and each individual interprets these experiences through the lens of their own cultural upbringing". Essentially, individuals do not have the liberty to select the culture into which they are born; instead, they embrace learned behaviours from their surroundings to foster a sense of belonging and connection to a specific group. In delving further into the influence of cultural learning and cultural background on behaviour, it is imperative to recognize that the definition of culture inherently encompasses all the values, stereotypes, beliefs, and rules distinctive to the members of a society, thereby distinguishing it from other societies. Culture and cultural background encompass domains such as the educational system, the historical context of a particular culture, shared values that define groups with similar languages and traditions, and patterns of conduct. A more recent definition of culture and cultural background, widely adopted in the realm of business, was put forth by G. Hofstede, characterizing culture as the "collective mental programming that sets one group apart from another" (Hofstede, 1980). This definition serves as the foundation for distinguishing between various cultures and quantifying their core values and norms through the formulation of dimensions. Hofstede further identified five contrasting cultural dimensions: individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, power distance, and short-term versus long-term orientation (Hofstede, 1980).

Based on the provided text and the exploration of the relationship between cultural dimensions and the preference for conflict resolution styles, a few key conclusions can be drawn:

- Culture, as a central factor, significantly influences the formation of historically ingrained values, norms of behaviour, and shared rules within a group. Understanding this context is crucial when analyzing human behaviour in conflict situations.

- Cultural learning and background play a vital role in shaping an individual's perspective and reactions to conflict. It highlights the importance of considering cultural factors when assessing conflict resolution preferences.

– The concept of cultural relativism underscores the idea that judgments and interpretations of experiences are inherently tied to an individual's cultural upbringing. This emphasizes the need to appreciate the diverse cultural backgrounds that shape people's conflict-handling approaches.

– G. Hofstede's definition of culture as "collective mental programming" provides a practical framework for differentiating cultures and understanding their core values and norms (Hofstede, 1980). The identification of five distinct cultural dimensions further enhances our ability to analyze and compare how various cultures approach conflict resolution.

Recognizing the profound impact of culture and cultural background on individuals' attitudes toward conflict styles is essential in understanding and addressing intercultural conflicts effectively. This knowledge can inform strategies for managing and resolving disputes in diverse cultural contexts.

Unresolved components of a common problem. Despite comprehensive research on the influence of cultural dimensions on the selection of conflict management styles, certain aspects remain underexplored. Specifically, there has been insufficient examination of the relationship between power distance and preferences for conflict management styles. Many facets of this issue demand further in-depth exploration. Although there has been discussion regarding the connection between low uncertainty avoidance and the choice of collaborative and compromising conflict styles, these aspects also necessitate further investigation and deeper analysis. This underscores the significance of future research in this domain. This paper provides a foundation for addressing these unresolved issues. It contributes to a more profound understanding of how cultural dimensions impact the selection of conflict management styles and offers a basis for future research and practical implementation in organizations and international relations.

The formulation of the objectives of the article. The objective of this study is to scrutinize the intricate relationship between cultural dimensions and the predilection for distinct conflict resolution styles. In this pursuit, it endeavours to furnish profound insights into the manner in which cultural factors exert influence over individuals' decision-making processes when confronted with conflicts. Particular emphasis is placed on the cultural dimensions of individualism and collectivism, power distance, and uncertainty avoidance, as delineated within Hofstede's seminal cultural dimensions framework. This paper aspires to illuminate the proclivity of individuals hailing from diverse cultural milieus towards

specific conflict management styles. In so doing, it aspires to engender a heightened comprehension of the nuanced interplay between culture and conflict resolution.

Statement of the main material of the research.

1. The correlation between culture and conflict styles.

To establish a connection between an individual's conduct in conflict situations and cultural dimensions, we will refer to the definition of conflict as articulated by Hocker and Wilmot (2010) in their work "Interpersonal Conflict". They define conflict as an "expressed struggle between at least two interdependent parties who perceive incompatible goals, scarce resources, and interference from the other party in achieving their goals."

The exploration of the relationship between conflict and conflict styles has been a subject of research in the field of conflict management. Scholars such as Blake and Mouton (1964) and Borisoff and Victor (1989) have provided insights into five primary conflict management approaches, including problem-solving, smoothing, forcing, withdrawal, and sharing. Subsequently, other authors have introduced variations in terminology for these concepts. For instance, Thomas-Kilmann (1974) developed a model that delves into five dimensions of conflict management, categorizing them into styles known as competing, collaborating, compromising, avoiding, and accommodating.

In the Thomas-Kilmann model, the Competing style is defined by assertiveness but lacks a cooperative orientation. This style emphasizes the exercise of power, with each party focused on pursuing their own goals and concerns, often disregarding the needs and concerns of the other party. The use of power to achieve victory is a central feature of the Competing style, which stands for upholding an individual's rights, defending their position as the correct one, or simply the sheer need to win.

Collaborating style is characterized by assertiveness along with a simultaneous willingness to cooperate. Within this style, individuals actively seek possible solutions with the other party, aiming to find mutually satisfying resolutions. Collaborative conflict resolution involves in-depth exploration of the underlying concerns and needs of all parties involved, replacing resource competition and confrontation with a shared interest in resolving the conflict.

The Avoiding style is marked by an approach that is both uncooperative and unassertive. In this style, individuals neither pursue their own goals nor those of the other party. Conflict confrontation is

avoided, often taking the form of postponement or complete withdrawal from potentially threatening situations.

The Accommodating style demonstrates a cooperative orientation but is unassertive. Individuals who adopt this style forsake their own needs and concerns to accommodate the needs and concerns of the other party.

In the Compromising style, individuals exhibit both cooperation orientation and assertiveness. The aim is to find an acceptable solution for both parties involved, with a willingness to reach a middle ground. This style indicates a somewhat lower willingness to work through the conflict situation compared to the Collaborating style.

Research, such as that by Ting-Toomey et al. (1991), has demonstrated that individual preferences for handling conflicts are culture-specific. This suggests that individuals tend to align their conflict resolution styles with their cultural values. Additionally, studies by Gunkel et al. (2014) have revealed a cultural fit, meaning a direct relationship between the preference for conflict resolution styles and cultural dimensions.

The correlation between culture and conflict styles is evident through the works of various researchers in the field of conflict management. Conflict resolution preferences are influenced by cultural dimensions, with individuals often gravitating towards styles aligned with their cultural values. Understanding how individualism, collectivism, power distance, and uncertainty avoidance correlate with conflict resolution preferences is crucial for addressing intercultural conflicts effectively. This knowledge can inform strategies for more harmonious interactions in culturally diverse contexts.

In this paper, we will explore the correlation between individualism, collectivism, power distance, and uncertainty avoidance and their influence on the preference for specific conflict styles.

2. Individualism and Collectivism in conflict resolution.

According to G. Hofstede's cultural dimensions (G. Hofstede, 1980), our behaviour is profoundly influenced by cultural learning. In the context of Individualism/Collectivism, Individualism pertains to the pursuit of personal interests, whereas Collectivism focuses on the common interests of the collective or community (John W. Berry, 1997). Individualists place a premium on independence, self-reliance, uniqueness, and individual competence, while collectivists prioritize the welfare of the group, self-restraint, and respect for their social community (G. Hofstede, 1980).

Furthermore, behavioural aspects like expressiveness and assertiveness are associated with individualism, as opposed to the preference for listening, silence, and face/dignity preservation in collectivist cultures.

Individuals with an individualist orientation tend to prioritize satisfying personal needs and often favour a competing conflict resolution style over obliging or avoiding styles. In contrast, collectivists are more inclined to sacrifice personal needs for the benefit of the group and tend to prefer an integrating conflict resolution style.

The concept of "face" holds particular significance in Asian cultures in the context of conflict management. The concept of face, as defined by the Chinese writer Yutang Lin in 1935, can be "granted," "lost," "fought for," or "presented as a gift". As described by Brown (1977): "protecting against loss of face becomes so central an issue that it swamps the importance of the tangible issues at stake and generates intense conflicts that can impede progress toward agreement and increase substantially the costs of conflict resolution".

Augsburger points out that face-saving, while important, does not always resolve conflict, especially when it results in conflict avoidance or fails to bring conflicts into the open (Augsburger, 1995).

Further studies have shown that collectivists are more likely to prefer an obliging conflict management style, while individualistic cultures tend to favour an avoiding style (Meera Komarraju, Stephen J. Dollinger, Jennifer L. Lovell, 2008). Research by Holt and DeVore (2005) has confirmed that collectivistic cultures show a greater preference for compromising and avoiding conflict styles than individualistic cultures. Dominating style preference, on the other hand, is more characteristic of individualistic cultures.

The contrast between individualism and collectivism plays a pivotal role in shaping conflict resolution preferences, with cultural values and orientations significantly influencing the choice of conflict management styles. Understanding the interplay between these cultural dimensions and conflict resolution can help individuals and organizations navigate intercultural conflicts more effectively.

3. High and low power distance and their correlation with conflict style preference

Power distance is a concept that relates to how a society handles inequalities (Hofstede, 1980). In cultures with high power distance, there

is a significant deference to authority figures, and inequalities are generally accepted as the basis of social order (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). In contrast, low power distance cultures uphold ideals of small inequalities and strive for equal treatment of all individuals. In low power distance cultures, efforts are made to flatten inequalities and promote equal relationships.

Despite the significance of power distance in cultural contexts, relatively few studies have explored its impact on conflict resolution. It is suggested, however, that high power distance cultures may have a negative influence on conflict resolution scenarios. As Lazear & Rosen (1981) pointed out, members of organizations with hierarchical power structures, especially those in top positions, may perceive themselves and be perceived by others as winners. This perception, coupled with highly competitive behaviours, can hinder effective conflict resolution (Garcia, 2006).

In contrast, in teams or organizations that promote shared leadership and have low power distance cultures, conflict resolution may be more effective. Such environments intentionally equalize power distance, fostering teamwork and dedication among individual members to achieve common goals (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Katz & Kahn, 1978).

Bruins & Wilke (1992) suggest that individuals with immediate access to power may be less willing to relinquish that power when working in a team setting. This implies that individuals in high power distance cultures may be less inclined to adopt conflict resolution styles that reduce power distance. Conflict resolution styles like integrating, obliging, and compromising require cooperation, which is not in line with a high power orientation. On the other hand, the competing style is likely associated with the exertion of control, low tolerance for differing viewpoints, a preference for competitiveness, and uncooperative behaviour to assert one's needs in a conflict (Rahim, 1983). Similarly, the avoiding conflict style may align with the maintenance of power distance and is likely to be favoured by members of high power cultures.

While limited research has directly examined the correlation between power distance and conflict resolution, Purohit and Simmers (2006) suggested a positive correlation between power distance and both the competing and avoiding conflict styles.

Power distance plays a significant role in shaping conflict resolution preferences. High power distance cultures may hinder effective conflict resolution due to power imbalances and competitive behaviors, while low

power distance cultures promote cooperation and shared leadership, fostering more effective conflict resolution styles. Understanding the relationship between power distance and conflict resolution is crucial for managing intercultural conflicts in various organizational and societal settings.

4. Uncertainty avoidance and its correlation with conflict style preference.

Uncertainty avoidance can be understood as a society's tolerance for dealing with uncertain and ambiguous situations (Hofstede, 1980). In cultures characterized by high uncertainty avoidance, unregulated, disorganized, or abrupt situations are often perceived as uncomfortable and unpleasant. In such high uncertainty avoidance cultures, the management of uncertainty is typically achieved through the imposition of laws, procedures, and regulations. Conversely, in cultures with low uncertainty avoidance, there is a higher tolerance for the unknown and uncertain, and relatively less protection from uncertainty is offered through laws and regulations (Hofstede, 1980). In high uncertainty avoidance cultures, there is a tendency to maintain rigid codes of belief and behaviour, along with intolerance towards unorthodox behaviour and ideas (Hofstede, 1980).

While there is limited research examining how uncertainty avoidance relates to conflict resolution and, more specifically, the choice of conflict styles, some studies have provided valuable insights. For instance, Purohit and Simmers (2006) demonstrated a negative relationship between uncertainty avoidance and the choice of a competing conflict style, while they found a positive correlation with the choice of an avoiding conflict style. He, Zhu, and Peng (2002) supported this by showing that high uncertainty avoidance is negatively related to a collaborative conflict style and positively related to a compromising style.

W. L. Mangundjaya and Ayuningtyas Runi Putri (2018) found a significant correlation between high uncertainty avoidance and a preference for the avoiding conflict style. This can be attributed to the fact that in cultures with a high uncertainty avoidance index, there is a strong preference for regulated and organized situations, making unregulated and disorganized situations uncomfortable and perceived as threats.

On the other hand, research conducted by M. Gunkel, Ch. Schlaegel, and V. Taras (2016) suggests a connection between low uncertainty avoidance, particularly when combined with collectivism and long-term

orientation, and the preference for collaborative and compromising conflict styles. This can be explained by the fact that in low uncertainty index cultures, unregulated and disorganized situations are not perceived as direct threats, and therefore, there is no strong preference for excessive regulation (Hofstede, 2001).

According to M. Gunkel, Ch. Schlaegel, and V. Taras (2016), only four studies have explored the correlation between uncertainty avoidance and the preference for conflict styles, indicating the need for more research to establish conclusive evidence in this area.

The level of uncertainty avoidance in a culture can significantly influence individuals' conflict style preferences. High uncertainty avoidance cultures tend to favour avoiding conflict styles, while low uncertainty avoidance, particularly in conjunction with collectivism and long-term orientation, may promote collaborative and compromising conflict styles. Understanding the relationship between uncertainty avoidance and conflict resolution is essential for effectively managing conflicts in culturally diverse contexts.

Conclusion. This paper highlights a significant correlation between cultural dimensions, specifically Individualism and Collectivism, as well as High and Low Power Distance, and their influence on conflict style preferences. It also establishes a connection between conflict style preference and Uncertainty Avoidance. However, the dimensions created by Hofstede, such as Masculinity and Femininity, Long and Short Term Orientation, Indulgence and Restraint, require further and more conclusive research to establish definitive correlations with conflict style preferences.

In light of the presented theories and research findings, this paper holds relevance for managers working in international teams, where intercultural tensions within projects can be managed with a deeper understanding of conflict style preferences and their alignment with cultural values. It can serve as a valuable reference in the management of multicultural conflict situations, particularly in the context of global governance and management, as well as in international relations. Furthermore, the paper can function as a guide for analyzing preferences in intercultural conflicts, fostering increased awareness of conflict resolution management in multicultural projects.

It is essential to recognize that further research on cultural dimensions and their role in shaping conflict style preferences is necessary

to gain a more comprehensive understanding of the link between cultural values and their impact on conflict situations. Ongoing research in this field can provide valuable insights and contribute to more effective conflict management in diverse cultural settings.

References

1. Brown, B. (1977). Face Saving and Face Restoration in Negotiation. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*. Sage, pp. 275-300.
2. Garcia, S. M., Tor, A., & Gonzales, R. (2006). Ranks and rivals: A theory of competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 111-122.
3. Gunkel, M. C., Schlägel, R.L. (2014). Culture as influence on emotional intelligence: an empirical study of nine countries. *Journal of International Management*, 20(2), 256-274.
4. Gunkel, M., Schlaegel, Ch., Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 1, 10708.
5. He, Z., Zhu, J., & Peng, S. (2002). Cultural values and conflict resolution in enterprises in diverse cultural settings in China. In G. M., Chen, R. Ma, (Eds.), *Chinese conflict management and resolution* (pp. 129-147). CT, USA: Ablex Westport.
6. Herskovits, M. J. (1973). *Cultural Relativism: Perspectives on Cultural Pluralism*. New York: Random House.
7. Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (2010). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill Higher Education.
8. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
9. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition. USA: McGraw-Hill.
10. Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: a meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165–196.
11. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
12. Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The 'Mode' Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-325.
13. Komarraju, M., Dollinger, S. J., Lovell, J. L. (2008). Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 20–35.
14. Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.

15. Lin, Yutang (1935). *My Country and My People*. Reynal & Hitchcock.
16. Mead, M. (1928). *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilization*. Morrow.
17. Purohit, Y. S., & Simmers, C. A. (2006). Power distance and uncertainty avoidance: a cross-national examination of their impact on conflict management modes. *Journal of International Business Research*, 5(1), 1–19.
18. Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
19. Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. Cambridge University Press.
20. Ting-Toomey, S., & Korzenny, F. (Eds.). (1991). *Cross-cultural interpersonal communication*. Sage Publications, Inc.
21. Mangundjaya, W. L., & Putri, A. R. (2018). Uncertainty Avoidance, Culture, and People's Reaction to Conflict. *The 1st International Conference on Strategic and Global Studies*, 2, 115-119.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ КУЛЬТУРНИМИ ВИМІРАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВИБІР СТИЛІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

РАХВАЛ-МЮЛЛЕР А., викладач, Коледж економіки та комп'ютерних наук, вул. Святого Філіпа, 17, 30-150, м. Краків, Польща;
Аспірант, Університет економіки та бізнесу, вул. В. Черчиля, 1938/4, 130 67, м. Прага, Чеська Республіка.
E-mail: arachwal-mueller@wsei.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7871-2356

Анотація. Стаття пропонує багатогранне дослідження складної взаємодії між культурними вимірами й тим, якому стилю вирішення конфліктів надається перевага. Робота детально розглядає глибокий вплив культурних цінностей на вибір, який роблять керівники у процесі управління конфліктами, покращуючи наше розуміння цього складного зв'язку. Визначаючи культуру та конфлікт як центральні поняття, стаття досліджує кілька ключових культурних вимірів у рамках методики Хофстеда, яка фокусується на індивідуалізмі та колективізмі, високій та низькій владній дистанції, а також високому та низькому ступенях уникнення невизначеності. Деякі роботи охоплюють дослідження щодо дистанції влади та стилю вирішення конфліктів, що підкреслює важливість розуміння того, як певні люди обирають стилі, що відповідають їхнім культурним нормам, підтримуючи низьку або високу дистанцію влади в межах власних культур.

Дослідження розкриває глибокий зв'язок між різними типами культур та стилями управління конфліктами. В умовах індивідуалізму перевага надається стилю уникнення при управлінні конфліктами, тоді як типовим вибором у колективістських культурах є такі стилі управління конфліктами, що передбачають компроміс і виконання зобов'язань. Крім того, в умовах високої дистанції влади представники владних культур більш схильні обирати стиль уникнення вирішення конфліктів. Дослідження буде важливим для управління міжкультурними конфліктами в різних контекстах, особливо в глобальному управлінні, міжнародних відносинах і управлінні багатонаціональними колективами. Запропоновані результати дослідження надають рекомендації для керівників, які намагаються вирішити міжкультурне напруження та просувати такі ефективні стратегії вирішення конфліктів,

які б відповідали культурним цінностям. Стаття пропонує цінну інформацію, яка підкреслює необхідність подальших поглиблених досліджень додаткових культурних вимірів. Також вона сприяє нашому розумінню складних взаємозв'язків між культурою та вирішенням конфліктів і могла б бути певним орієнтиром для аналізу преференцій у міжкультурних конфліктах, сприяння управлінню розв'язанням конфліктів у мультикультурних проєктах та просування міжкультурного співробітництва і розуміння. Постійні дослідження в цій галузі необхідні для більш ефективного управління конфліктами в умовах дедалі більш різноманітного глобального ландшафту.

Ключові слова: культурні виміри, міжкультурна комунікація, вибір стилів вирішення конфліктів, управління конфліктами, міжкультурне вирішення конфліктів, міжнародні відносини, міжкультурне співробітництво.

UDC 338.45:332.024

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.134

CREATIVE INDUSTRY OF CITIES AND REGIONS: MAIN FEATURES

ABASOVA A., PhD (Tech), Associate Professor.

E-mail: abasovaaytan@gmail.com; ORCID 0000-0003-1633-6257

MAMEDOVA K., PhD (Econ), Associate Professor.

E-mail: kama.1973@list.ru; ORCID 0000-0002-3100-6160

Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st.,
11, Baku, Azerbaijan.

Abstract. *The article focuses on the importance of the developing creative industries in cities and regions as impulses for increasing the economic potential of territories and expanding the range of goods and services produced within territories. They could also be of tremendous importance working as translators of the territory's local identity to the global world. Analysis of recent research and publications underscores the creative sector's importance as a critical growth factor and a magnet for intellectual, creative personnel in the global arena. Theoretical and methodological foundations of the creative economy, popularized in recent decades, continue to be promising scientific developments in the search for progressive drivers of economic growth. Unresolved components within the creative industry demand meticulous examination, outlining primary challenges that persist and merit further exploration. The objectives of the article are to illuminate the pivotal role of creative industries in urban and regional development, emphasizing their contribution to economic, social, and cultural dynamics. The study explores stimulating conditions and production factors propelling the development of creative spheres, contributing to the ongoing discourse on progressive drivers of economic development in the contemporary world. Beyond economic parameters, the paper elucidates the profound intellectual and cultural implications of the creative industry. It serves as a reservoir for generating new knowledge, ideas, and technologies, preserving cultural heritage, promoting intercultural interaction, and transferring knowledge to subsequent generations. The main material of the research emphasizes the role of creative spheres as a special human activity meeting modern requirements for progressive development. The creative industry, as a branch of the economy, is based on the development of ideas, human intellectual activity, and technologies. It is concluded that the main feature of creative industries is the presence of a source of individual creativity, skills and talent*

with the potential to create jobs and well-being through the production and exploitation of intellectual property. A number of positive effects of developing creative industries (economic, social, cultural, innovative) are highlighted, allowing flexible integration into the new economic reality and contributing to the implementation of mechanisms for generating the creative potential of cities and regions. The development of creative industries ensures the disclosure of creative, intellectual, and innovative potential, adapting to deep and dynamic changes.

Key words: *Creative industries, intelligence, creativity, innovation, regional economy, digital economy.*

Statement of a problem. In the contemporary global landscape, the creative industry stands as a pivotal force driving economic development and societal transformation, particularly within cities and regions. As the world undergoes rapid technological advancements and shifts towards knowledge-based economies, the exploration of the main features of creative industries becomes not only pertinent but essential.

Understanding the dynamics and intricacies of creative industries is more than an academic pursuit; it is a strategic imperative in navigating the complexities of modern urban and regional development. The creative sector has evolved beyond being merely an economic contributor; it now plays a central role in shaping the identity, innovation ecosystem, and cultural fabric of cities and regions globally.

At the heart of the creative industry lies its capacity to fuel economic growth. By attracting intellectual and creative talent, fostering innovation, and contributing to the global marketplace, creative industries become engines of prosperity. The study of these industries becomes a gateway to unlocking new avenues for job creation, reducing poverty, and stimulating investment and business activity within the realms of digital platforms and ecosystems.

Beyond economic parameters, the creative industry has profound intellectual and cultural implications. It serves as a reservoir for generating new knowledge, ideas, and technologies. Delving into the main features of creative industries unveils their role as catalysts for preserving and creating cultural heritage, promoting intercultural interaction, and transferring knowledge to subsequent generations.

In an era where innovation and technological progress are keystones of development, creative industries emerge as crucibles for supporting small businesses, start-ups, and entrepreneurial structures. The study of these industries not only sheds light on their current impact but also

unveils their potential to drive future innovation, responding dynamically to changing socio-economic landscapes and seamlessly adapting to new formats and interactions.

The global surge in the creative sector's growth, even during economic downturns, underscores its resilience and adaptability. The examination of creative industries within cities and regions becomes a window into understanding not only global trends but also local dynamics. By capitalizing on intellectual, creative, and cultural resources, regions can strengthen their production potential, boost tourism, and enhance employment opportunities.

In essence, this exploration into the main features of creative industries transcends academic curiosity. It is a deliberate effort to unravel the transformative power of creativity, innovation, and intellectual capital in the context of urban and regional development. By probing into the intricacies of creative industries, we aim to contribute to a deeper understanding of their role as catalysts for economic, social, and cultural evolution, providing valuable insights for scholars, policymakers, and practitioners alike.

Analysis of recent researches and publications. In modern conditions, the creative sector of economic development becomes the most important growth factor and a source of attracting intellectual, creative personnel, as well as a space of filling with new meanings and ideas competing in the global world. The study of theoretical and methodological foundations of creative economy has been widely spread in the last few decades and continues to enjoy wide popularity as promising scientific development in the search for economic development progressive drivers. So, R. Florida characterized the representatives of the creative class of society as people who are able to create new knowledge, technologies and make a significant contribution to economic growth and change the image of the territorial space of the future [1]. K. Oakley and J. Ward believe that the creative economy attracts and retains highly qualified personnel and becomes a source of innovative development [2]. At the same time, S. Morton [3] emphasized in favor of the role of universities, considering them platforms of intellectual and creative saturation, directly involved in spreading the structures of creative economy ideas in practice.

We believe that in modern conditions the studies aimed at the creation and realization of stimulating conditions and factors of production for the development of creative spheres, which give a powerful impetus to economic progress, are of particular relevance. Let us turn to the methodology of studying the main characteristics of creative spheres in the economy. In a number of scientific publications, creative industries are called "cognitive", acting as the main influential factor in the development of the knowledge economy. Undoubtedly, the growth of knowledge is the main source of human welfare growth. Analyzing the history of human creativity, J. Mokyr concluded that the increase in knowledge is the result of people's constant desire to invent and innovate even in the absence of institutional incentives [4, 5]. Structural and price changes occurring in factor markets have altered the incentives to acquire new knowledge about the means of production.

Unresolved components of a common problem. Within the intricate tapestry of the creative industry's landscape, certain components of the overarching challenges remain unresolved, demanding meticulous examination. As we navigate through the diverse facets of this dynamic sector, it becomes evident that specific aspects warrant more in-depth scrutiny to unravel the intricacies inherent in its functioning. This paper aims to delineate the unresolved components within the creative industry, outlining the primary challenges that persist and merit further exploration. By clearly defining these unresolved aspects, the article establishes a framework for understanding the complexities inherent in the creative economy, paving the way for targeted and nuanced investigations. While substantial strides have been made in understanding the creative industry, certain areas remain enigmatic and necessitate comprehensive research.

The essence of the creative industry is inherently marked by its dynamism and perpetual evolution. Consequently, issues arise that may elude conventional analyses. In examining the unresolved components of the creative industry, it is imperative to identify challenges that have thus far defied comprehensive solutions. By elucidating these persistent issues, the paper aims to prompt a collective effort to dissect, analyze, and eventually resolve the intricacies that hinder the optimal functioning and growth of the creative economy.

The formulation of the objectives of the article. The paper aims to illuminate the pivotal role of creative industries in urban and regional de-

velopment, emphasizing their contribution to economic, social, and cultural dynamics. It seeks to underscore the transformative power of creative spheres, driven by new technologies, in shaping vibrant and competitive territories. This study endeavors to explore the stimulating conditions and production factors that propel the development of creative spheres, offering a comprehensive understanding of their role in propelling economic progress. By examining the main characteristics of creative industries, the article seeks to contribute to the ongoing discourse on progressive drivers of economic development in the contemporary world.

Statement of the main material of the research. The main role in solving this problem is assigned to creative spheres, which we interpret as a special sphere of human activity that meets the modern requirements of progressive development with the preservation of priorities in suggesting creative ideas, intellectual initiatives, innovative technologies. Creative industry is a branch of economy based on the development of ideas, human intellectual activity and technologies. Modern researchers, supporting the ideas of the fundamental theory founders, argue that "creative industries are unique sectors of the economy, created by mass communications and the spread of globalism and divided into two types: cultural and intellectual" [6]. Thus, it can be concluded that the main feature of creative industries is the presence of an individual source of creativity, skills and talents that can create jobs and thrive on the production and exploitation of intellectual property.

The effectiveness of the creative economy is based on the collaboration of creativity, entrepreneurship and technological innovation. Creative industries form the basis of a creative economy that promotes inclusive development and can derive a unique creative product from an intellectual and creative source. At the same time, the synthesized creative product will have a double value (both commercial and cultural).

The creative industries contribute to the creation of economic, social, cultural, innovative effects and include:

1. Economic effects:

- gross domestic product (GDP) growth;
- the leading role of a developed creative industries sector in the economy is linked to the process of creating additional jobs and reducing poverty;
- make a significant positive contribution in favor of people;

- have significant export potential;
- stimulate investment and business activity;
- help in the development of digital platforms and ecosystems.

2. Social impacts:

- developing and improving the quality of human capital;
- preservation of personal and social interest in the bottom line;
- successful social and networking interaction;
- opportunities for creative self-realization of the subjects of creative industries.

3. Cultural influences:

- creation of cultural heritage sites and values;
- successful intercultural interaction;
- continuity of knowledge transfer to subsequent generations;
- popularization and promotion of creative products and regional branding.

4. Innovation effects:

- supporting small businesses, start-ups, innovative companies and entrepreneurial structures;
- stimulation of innovative activities.

Capitalization of intellectual, creative, cultural resources occurs through the development of creative spheres, the places of which are certain territories.

Urban agglomerations become centers for the development of skills and abilities in the field of creativity, technology, intelligence, uniting the production of cognitive, analytical, scientific, cultural content. Thus, objective conditions for the organization of media parks and creative teams are formed. The development of the sector is closely connected with urbanization and the phenomenon of "smart cities" attracting highly qualified personnel from the sphere of culture and high technology.

Thus, within the framework of implementing the Spatial Development Strategy of the Republic of Azerbaijan, it is envisaged to adopt the Concept for the development of creative industries and mechanisms of their state support in large urban agglomerations.

Creative industries will allow regions to strengthen production potential, tourism, small and medium-sized entrepreneurship and increase employment, especially among young people, women and people with disabilities [7]. It should be noted that the creative industries make up

value that contributes significantly to human development. For example, it is the use of creativity and intellectual capital: the stronger the creative industries in a region of the country are, the more vibrant the territories become.

Creative industries make products for markets at different levels without spatial constraints or barriers in the production and consumer spheres. The benefits of digitalization (artificial intelligence, innovative technologies, virtual and augmented reality) drive the development of creative industries. Creative industries have the ability to react and respond quickly to changing socio-economic situations, moving fast into new formats and interactions.

The rate of developing the creative industry is much higher than in traditional sectors of the economy, even during the economic recession the volume of the global creative sector grew by 14 %. The global indicator of increasing the share of creative industries in the economic structure shows a steady trend: in developed countries its share in GDP ranges from 5 to 9 % [8].

The development of creative industries ensures the disclosure of creative, intellectual, innovative potential of national ecosystems, their adaptation in the conditions of deep and dynamic changes [9]. It can be concluded that the driving force for the development of various creative spheres is new technologies, which are responsible for rapid access to the means of creative production.

In modern society, a commodity can be not only a material thing, but also knowledge. In the future, knowledge becomes a brand, undergoes stylization and acquires its own peculiarities, and territorial competitiveness, as a rule, is determined by its originality and uniqueness.

Conclusion. In crafting this exploration of the main features of creative industries within cities and regions, the study aimed to provide a comprehensive understanding of their multifaceted impact on economic, social, and cultural dynamics. The paper underscored the transformative power of creative spheres driven by new technologies in shaping vibrant and competitive territories. The study delved into the stimulating conditions and production factors propelling the development of creative spheres, shedding light on their role in economic progress. By analyzing the main characteristics of creative industries, the article contributed to the discourse on progressive drivers of economic development in the

contemporary world.

Through an exploration of recent research and publications, the article highlighted the pivotal role of the creative sector in attracting intellectual and creative talent, fostering innovation, and contributing significantly to economic growth. It emphasized the broader impacts of creative industries on GDP growth, job creation, poverty reduction, and cultural preservation. Despite these insights, certain unresolved components within the creative industry were identified, signifying avenues for future research. These components, though integral to the overall challenges, remain enigmatic and demand further exploration. The dynamism and perpetual evolution inherent in the creative industry present challenges that elude conventional analyses, necessitating collective efforts to dissect, analyze, and resolve intricacies hindering optimal functioning and growth.

As the creative industry continues to evolve, future research endeavors should focus on addressing these unresolved components. The prospects for further investigations lie in understanding the nuanced interactions between creative industries, technological advancements, and societal changes. Exploring the uncharted territories within this vibrant sector will not only deepen academic understanding but also contribute valuable insights for policymakers and industry practitioners navigating the complexities of modern urban and regional development.

References

1. Florida R. What is your city? How the creative economies making where you live the most important decision of your life. Random House Canada, Basic Books, 2008. 384 p.
2. Oakley K., Ward J. Creative economy, critical perspectives. *Cultural Trends*. 2018. Vol. 27 (5). Pp. 311-312.
3. Morton S. Contributing to the creative economy: universities and the creative sector. *Cultural Trends*. 2018. Vol. 27 (5). Pp. 327-338.
4. Mokyr J. A Culture of Growth: The Origins of the Modern Economy. Princeton University Press, 2017. 400 p.
5. Mokyr J. Knowledge, Enlightenment, and the Industrial Revolution: Reflections on the gifts of Athena. *History of Science*. 2007. Vol. 45, № 2. Pp. 185-196.
6. Dronyuk I., Moiseienko I., Gregušml J. Analysis of Creative Industries Activities in European Union Countries. *Procedia Computer Science*. 2019.

Vol. 160. Pp. 479-484.

7. Entrepreneurship in the Creative Industries. An International Perspective / Edited by Colette H. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. 226 p.

8. Proskurina M., Khlystun E., Hryhorchuk T., Krupa O., Karimov V. Planning the activity of a creative industries subject in a turbulent environment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, № 43. Pp. 392–405.

9. Creative Economy 2030: Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery / Edited by Tetsushi Sonobe et al. Asian Development Bank Institute, 2022. 339 p.

КРЕАТИВНА ІНДУСТРІЯ МІСТ І РЕГІОНІВ: ОСНОВНІ РИСИ

АБАСОВА А. А., кандидат технічних наук, доцент.

E-mail: abasovaaytan@gmail.com; ORCID 0000-0003-1633-6257

МАМЕДОВА К. М., доктор філософії з економіки, доцент.

E-mail: kama.1973@list.ru; ORCID 0000-0002-3100-6160

Азербайджанський університет архітектури та будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

***Анотація.** У статті ключову увагу приділено важливості розвитку креативних індустрій міст і регіонів як імпульсів для збільшення економічного потенціалу територій та розширення асортименту товарів і послуг, вироблених на цих територіях, і як трансляторів локальної ідентичності територій глобальному світу. Аналіз останніх досліджень і публікацій підкреслює важливість творчого сектора як ключового фактора для зростання та привабливого місця для інтелектуальної і творчої еліти на світовій арені. Теоретичні та методологічні основи творчої економіки, популяризовані в останні десятиліття, продовжують бути перспективними науковими розробками у пошуку прогресивних механізмів економічного розвитку. Невирішені складові у творчій індустрії вимагають докладного розгляду, визначаючи основні виклики, які існують і вимагають подальших досліджень. Метою статті є розкриття ключової ролі креативних індустрій у міському та регіональному розвитку, зокрема акцентуючи їхній внесок в економічну, соціальну та культурну динаміку. Дослідження аналізує стимулюючі умови та фактори виробництва, які сприяють розвитку креативних сфер, перебуваючи при цьому в постійному діалозі щодо прогресивних факторів економічного розвитку у сучасному світі. Окрім економічних аспектів, стаття розглядає глибокі інтелектуальні та культурні наслідки творчої індустрії. Адже вона є джерелом для створення нових знань, ідей і технологій, зберігаючи культурну спадщину, сприяючи міжкультурній взаємодії та передачі знань наступним поколінням. Основний матеріал дослідження підкреслює роль творчої сфери як особливої сфери людської діяльності, яка відповідає сучасним вимогам прогресивного розвитку. Креативна індустрія як галузь економіки базується на розвитку ідей, інтелектуальної діяльності людини та технологій. Зроблено висновок, що основна риса креативних індустрій – це наявність джерела індивідуальної креативності, умінь і*

таланту, що володіють потенціалом створення робочих місць і добробуту за допомогою виробництва й експлуатації інтелектуальної власності. Виділено низку позитивних впливів від розвитку креативних індустрій (економічних, соціальних, культурних, інноваційних), які дають змогу гнучко вбудовуватися в нову економічну реальність і сприяють реалізації механізмів генерації креативного потенціалу міст і регіонів. Розвиток креативних індустрій забезпечує виявлення творчого, інтелектуального та інноваційного потенціалів, адаптуючись до глибоких та динамічних змін у сучасному суспільстві.

Ключові слова: креативні індустрії, інтелект, творчість, інновації, регіональна економіка, цифрова економіка.

UDC 658.512.2

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.143

EVALUATION OF THE INNOVATION-INVESTMENT FACTOR FOR AUGMENTING THE COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

NAGDIEV O., PhD student, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st., 11, Baku, Azerbaijan.

E-mail: naqdiyev@mail.ru; ORCID 0000-0002-8894-1272

Abstract. *This article delves into the multifaceted realm of innovation and investment processes, shedding light on their intrinsic nature, economic ramifications, and pivotal roles in fostering resource efficiency. The study meticulously examines investment policies, delving into the imperative factors that drive investments in innovations, thereby necessitating the enhancement of management systems. The crux of the narrative emphasizes the profound significance of integrating innovations and investments to optimize resource utilization effectively. The exploration begins by scrutinizing the economic landscape during the initial years of the Republic of Azerbaijan's independence. It dissects the strategic steps taken to reconstruct the economy, highlighting the pivotal role played by state investment programmes. Special attention is devoted to the nuanced analysis of investments in the construction industry. This scrutiny extends to the impact of the landmark "Agreement of the Century" and the strategic development of the construction sector of Azerbaijan. Utilizing data from 1995 to 2021, the research analyzes the growth trends of fixed assets and investments in fixed capital in the construction sector. Despite a setback in 2020 due to the COVID-19 pandemic, the sector demonstrated resilience, rebounding in 2021. The findings reveal a substantial increase in both fixed assets and investments over the studied period, underscoring the sector's pivotal role in the country's economic development. The research recommends a dual-perspective consideration of innovation and investment activities – both as internal management processes and as fields for capital application for potential investors. The importance of effective dynamic management of investment needs and resources is emphasized, especially in the early stages of innovative projects. The study also explores the correlation between the share of construction in investments in fixed capital and the degree of economic openness in Azerbaijan. The article suggests the necessity of adapting the management structure of construction enterprises to innovation and investment activities, involving the creation of specialized units within construction enterprises. This extended exploration underscores the intricate relationship between innovation, investment, and economic dynamics, portraying them as*

symbiotic elements crucial for the sustainable growth of construction enterprises. The research contributes valuable insights into the economic dynamics of Azerbaijan's construction sector, offering recommendations for policymakers and industry stakeholders to foster sustained growth and competitiveness.

Key words: *investments, innovations, competitiveness, efficiency, innovative management, fixed assets, economic development, management system, construction enterprises.*

Statement of a problem. In the current stage of Azerbaijan's economic development, effective management of innovation and investment issues holds significant importance for optimizing the utilization of existing structural units within various sectors of economic activity [1; 2; 5]. The innovation-investment process encompasses activities aimed at ensuring the quality of produced goods and living conditions in line with contemporary requirements. The societal significance of the effectiveness of all types of innovations is broad, given their inherent nature. Creating investment attractiveness for investors by construction company managers is a factor influencing the escalation of the enterprise's innovative and investment activities.

While the country's existing natural resources create a competitive environment, the active utilization of these resources leads to their rapid depletion. Consequently, society's potential in irreversible natural resources diminishes due to the constantly growing dynamics of consumption, with a continuous demand for scientific advancement. In economically developed countries relying on innovative technologies, this process evolves more rapidly. Science now exerts increasing efforts towards the development of innovative technologies across all spheres of global industrial and economic activities.

In the modern development stage of the advanced countries, innovations are regarded as a pivotal factor for the development of construction organizations more than ever before. The implementation of innovations in the conditions of a market economy has a substantial impact on enhancing competitiveness in the global economic system. This further intensifies entrepreneurs' desire to achieve competitive advantages by employing innovative technologies, the products derived from these technologies, and the organization of production.

The primary factor in increasing the efficiency of a construction company in a market economy is the augmentation of profits, revenues from works and services, and profitability. With the positive impact of

innovation implementation on cost reduction, the competitiveness of the construction business rises, leading to increased volumes of product sales, profit, and business profitability. This, in turn, expands the boundaries of market activity, ultimately creating conditions for the enterprise's value growth.

Innovations constitute one of the fundamental factors for enhancing the efficiency of construction and the development of economic systems. Enterprises striving to maintain their market positions consistently utilize various resources, including innovations. The innovation-investment process facilitates the improvement of production based on enhancing the quality of utilized resources, measured by the indicator of resource profitability.

Analysis of recent researches and publications. In enterprise management, the foremost objective is to optimize the composition of construction products, production volumes, quality, and the synergy of all resources. Research indicates that the beneficial outcomes of technological innovations hold particular significance when introducing new construction technologies or refining existing ones. This results in a reduction of specific costs for essential resources and an increase in the resource profitability of the enterprise. Consequently, production costs decrease, and profits increase when other factors remain constant. The innovative and investment activities of a construction company in product improvement manifest in the enhancement of construction quality and the increase in the volume of ongoing projects. Recent innovative processes aim to improve the quality of construction products, allowing for an increase in the prices of construction organizations' work and services, thereby boosting sales revenue [4].

Furthermore, the most qualitatively executed construction projects contribute to the organization's profit by expanding sales volumes, ultimately leading to increased orders for the construction company. Research indicates that innovative and investment processes reduce raw material processing times and improve labor efficiency, thereby shortening production periods and increasing production efficiency. Technological innovation processes are accompanied by the improvement of manufacturing equipment quality and a reduction in production space, leading to a decrease in capital expenditure and an increase in production profitability.

Comprehensive improvements in construction production are incomplete without innovative and investment processes in the organization of construction enterprise management. Organizational innovations encompass improvements that optimize flow processes in production logistics, promoting the development of the construction company and enhancing competitiveness [5]. The motivation for innovation development and implementation in construction expresses the desire of private organizations to maintain a sustainable advantage over competitors or, at the very least, to remain at a similar developmental level. Considering governmental, municipal, and societal organizations, their motivation for innovation implementation naturally revolves around satisfying societal needs within the normalization of budgetary resources. This desire varies, primarily driven by a purposeful search, creation, and implementation of innovative development paths to gain significant benefits in the long run. The secondary motivation involves changing existing market conditions in response to external influences [2; 5].

Innovation and investment activities, along with the investment process itself, are considered from two perspectives. On the one hand, innovation and investment activities are viewed as a process requiring internal management within the company, including risk management and the allocation of specialized infrastructure and resources. On the other hand, the enterprise's innovation and investment activities constitute a field of capital application for investors, who may become the company itself. The management system of innovation and investment activities involves two different control movements over the object. One is the direct management impact on the object, managing each phase of innovation and investment activities. Resources necessary for the "input" – i.e., innovation and investment activities – are allocated for the development and management of these activities. The innovation and investment activity is characterized by an investment stage requiring significant financial investments in the early stages of the process. Projects only reach the breakeven point after a substantial increase in sales of the innovatively produced goods. Therefore, effective dynamic management of investment needs and resources is a primary task for managing the efficiency of innovation and investment activities [4, 5].

Enhancing the management system of innovation and investment processes in construction enterprises and organizations at the regional

level involves elevating the adaptability level of enterprises to a dynamically evolving global competitive environment. This implies that the process of improving the management system in the construction industry is based on adapting the management structure to the implementation of innovation and investment activities. This is reflected in the formation and regulation of innovation and investment potential through the creation of a separate structure. One of the fundamental conditions in the organizational structure of the enterprise is the placement of an element in the financial management block, in the form of an innovation management unit and a specialized unit responsible for investing funds allocated for innovation processes. A crucial issue for refining the specifics of all elements involved in implementing innovation and investment processes is regulating the tasks of functional subsystems for implementing innovation processes within the development of the innovation and investment process management system.

In conclusion, employing the market adaptation principle in construction enterprises, it is noteworthy that the impact of the management system on innovation and investment processes should be viewed as the result of regulating the implementation of these processes. The system involves the management of various methods used in managing other processes executed as part of the construction company's activities.

The formulation of the article objectives. The primary aim of this article is to assess the impact of innovation and investment processes on construction enterprises, specifically focusing on their role in enhancing competitiveness. The study delves into the management systems of innovation and investment activities within construction enterprises, examining their influence on production efficiency, cost reduction, and overall profitability. The research aims to provide insights into the adaptation of construction enterprises to a dynamic global competitive environment through improved management of innovation and investment processes.

Statement of the main material in the research. The Republic of Azerbaijan, which experienced an economic downturn in the early years of independence, played a pivotal role in the reconstruction and development of the country during the transitional economy period, with the implementation of the "Agreement of the Century" [1]. This

agreement, developed and approved on September 20, 1994, under the leadership of the national leader Heydar Aliyev, held special significance for the country's economic revitalization.

Starting from 1995, a series of measures were initiated within the framework of state programmes and development strategies aimed at the reconstruction and development of the construction sector, mirroring efforts across various sectors of the economy. From that point forward, investments in fixed capital and the growth rates of the value of commissioned fixed assets witnessed an upward trend in the construction sector as part of the aforementioned deal. The diagram resulting from research conducted in this field is presented below (Fig. 1).

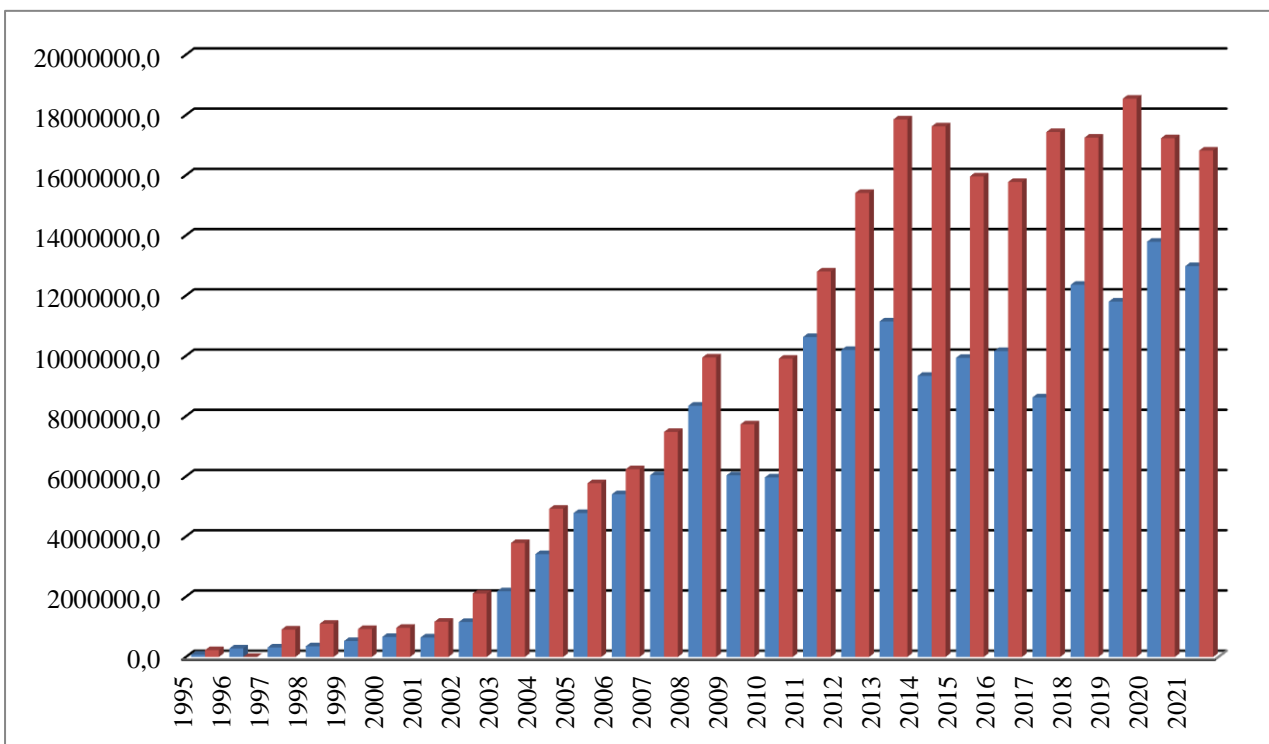


Fig. 1. Cost of fixed assets and investments in fixed capital introduced in construction in the Republic of Azerbaijan from 1995 to 2021, in thousands manats.

- Value of commissioned fixed assets, in thousands manats.
- Investments in fixed capital, in thousands manats.

Compiled by the author based on the source data from [6]

As evident from the graph, the cost of fixed assets commissioned into operation in the Republic of Azerbaijan from 1995 to 2021, in line with investments in fixed capital, exhibited a growing trend from 1995 to

2008. In 2009, the volume of investments in fixed capital decreased by 22.3 % compared to 2008, amounting to 7,724,944.8 thousand Azerbaijani manats. The cost of the provided fixed assets in operation decreased by 27.7 %, totaling 6,032,292.8 thousand manats. Although this reduction continued into 2010, the volume of investments in fixed capital increased in 2010 by 1.3 times compared to 2009, reaching 9,905,666 thousand manats. In 2019, investments in fixed capital increased, totaling 18,539,476.5 thousand manats, while the cost of fixed assets reached 11,803,178.7 thousand manats, marking the highest value over the entire studied period.

Over this period, the cost of commissioned fixed assets into operation increased by 156 times compared to 1995, and investments in fixed capital increased by 81.3 times. Due to the COVID-19 pandemic in 2020, this indicator decreased, but in 2021, there was a growth compared to the previous year. The cost of fixed assets commissioned into operation in the Republic of Azerbaijan from 1995 to 2021 amounted to 167.1 billion manats, and the sum of investments in fixed capital reached 245.84 billion manats. The share of state ownership in the cost of fixed assets commissioned into operation in the Republic of Azerbaijan from 1995 to 2021 was 47.5 %, and for investments in fixed capital, it was 40.9 %. Overall, in the Republic of Azerbaijan, the proportion of construction works in investments in fixed capital for basic construction from 1995 to 2021 was higher compared to other industries. This is described more clearly in the following graph (Fig. 2).

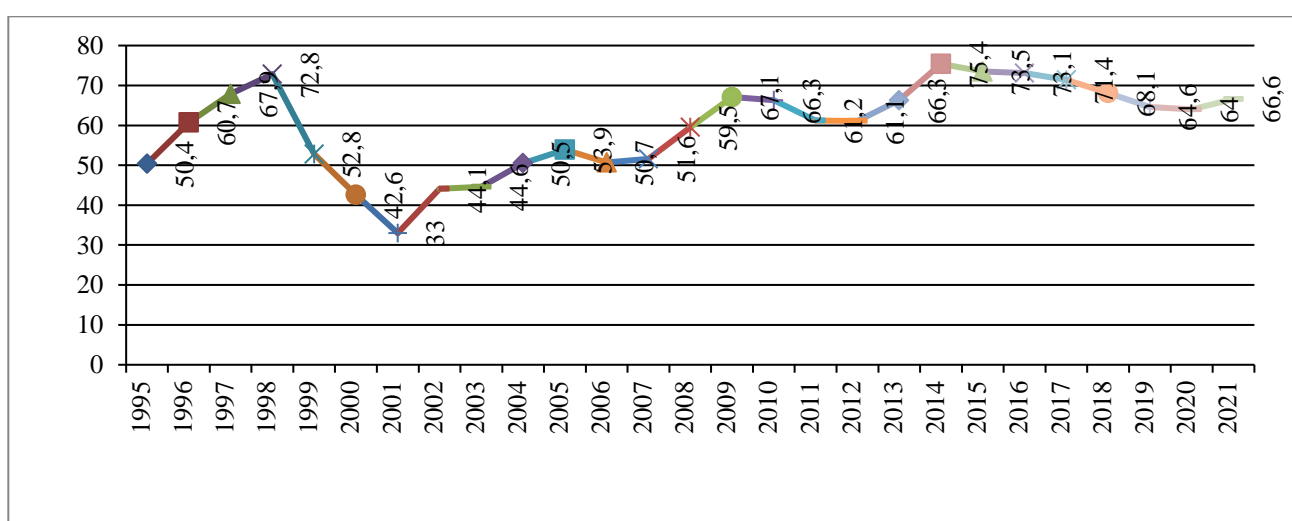


Fig. 2. Share of Construction and Installation Works in the Composition of Investments in Fixed Capital for Construction in the Republic of Azerbaijan for 1995-2021, %

Compiled by the author based on the source data from [6].

As evident from the chart, the share of construction and installation works in the composition of investments in fixed capital in the Republic of Azerbaijan fluctuated within the range of 33% to 72.8% between 1995 and 2021.

The implementation of activities outlined in the State Programme for the Development of the Fuel and Energy Complex of the Republic of Azerbaijan for 2005-2015 in the oil sector became a pivotal factor in the development of other sectors of the economy, laying the foundation for Azerbaijan's economic growth. Recent socio-economic events in the global economy, tensions observed in certain countries, instability in oil prices, and a decrease in demand on global markets for these natural resources, including challenges induced by the COVID-19 pandemic, have significantly influenced the level of economic development and international relations. The development level of balanced foreign economic relations under conditions of uncertainty is heavily dependent not only on the oil factor but also on the development of the construction sector.

The degree of economic openness fundamentally impacts all spheres of economic activity. It is well-established that countries striving for full external trade face challenges due to their dependency on foreign economic activities, import-export operations to expand business connections, efficiently utilize available natural resources, satisfy material and moral demands of the population, and foster a competitive economic environment, thereby influencing the global economic system.

Balanced foreign economic activity plays a crucial role in the development of all sectors of the economy [4]. An examination of the development of foreign economic relations in the Republic of Azerbaijan reveals that the country's favorable geographical position between Asian and European nations played a crucial role in integrating Azerbaijan into the global economy in the post-Soviet era.

It is noteworthy that since the return of Great Leader Heydar Aliyev to political power in 1993 and subsequent stages in the restructuring of our economy, along with the implementation of reformist and developmental programmes led by President of the Republic of Azerbaijan Ilham Aliyev, such as "Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development", our country's effective integration into the global economic system has been the cornerstone. Simultaneously, starting from 1995, the implementation of an effective economic policy, the signing of strategically

important agreements, and our country's membership in various international organizations accelerated the foreign economic activity of the country, ensuring a resilient and sustainable economy that led to increased investment inflows into the country. The growth of overall investments influenced the development of all sectors of the economy, creating conditions for an increased share of investments in the construction sector.

As the share of foreign investments in overall investment has significantly changed, this creates important conditions for increasing the share of domestic investments within the country, particularly in the non-oil sector of the economy, including construction. The following chart highlights the results of a correlation-regression analysis between the share of construction and the degree of economic openness in investments in fixed capital for construction in the Republic of Azerbaijan, based on statistical data from 2012 to 2021.

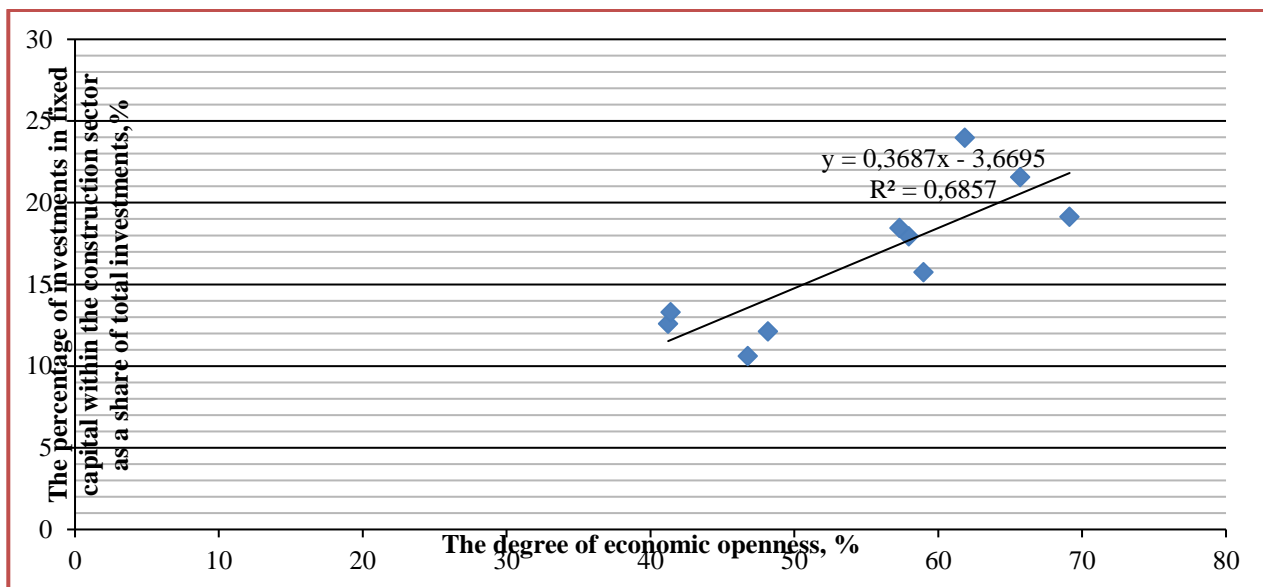


Fig. 3. Relationship between the Share of Construction and the Degree of Economic Openness in Investments in Fixed Capital for Construction in the Republic of Azerbaijan.

*Prepared by the author based on the source's original data [6]
using MS Excel.*

As evident from the constructed graph, there is a high correlation between the share of construction in investments in the primary capital for construction in the Republic of Azerbaijan and the degree of economic openness, expressed by the linear regression equation

$y = 0,3687 * X - 3,6695$, with a high correlation between the linear regression and the correlation coefficient, given by $r = \sqrt{0,6857} = 0,828070045$. According to the determination factor, the degree of economic openness, serving as the explanatory variable in the linear regression model, explains 68.6 % of the effective factor in the corresponding regression model.

In Fig. 3, one can calculate the elasticity coefficient based on the linear regression feature $y = 0,3687 * X - 3,6695$, representing the relationship between the share of construction and the degree of economic openness in investments in the primary capital for construction in the Republic of Azerbaijan. The elasticity coefficient determines the percentage by which variables change, reflecting the outcome factor. This coefficient is computed using the following formula [3]:

$$E = \frac{\alpha \times \bar{x}}{\bar{y}},$$

where α - correlation coefficients;

\bar{x} - average cost of causal factors during the studied period;

\bar{y} - mid-value of the result factor calculated over the studied periods [3, 4].

Calculating the elasticity coefficient according to the linear regression equation $y = 0,3687 * X - 3,6695$, expressing the relationship between the share of construction and the degree of economic openness in investments in the primary capital for construction in the Republic of Azerbaijan:

$$E = \frac{54,85 \times 0,3687}{16,553} = 1,222.$$

The conducted assessments indicate that a 1% increase in the level of economic openness leads to a 1.22% increase in the share of construction in investments in the primary capital for construction in the Republic of Azerbaijan.

Conclusion. The article emphasizes the importance of effective dynamic management of innovation and investment needs and resources, considering the unique challenges faced by construction enterprises. It recommends enhancing the management system to adapt to the evolving global competitive environment, involving the creation of specialized

units for innovation management and investment processes. The findings underscore the pivotal role of innovation and investment activities in shaping the competitiveness of construction enterprises. The study contributes to the understanding of the economic dynamics in Azerbaijan's construction sector and provides valuable insights for policymakers and industry stakeholders.

References

1. Order of the President of the Republic of Azerbaijan on approval of “Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development”. President of the Republic of Azerbaijan Ilham Aliyev [Electronic Resource]. President.az. 02 February 2021. Retrieved from: <https://president.az/az/view/50474>
2. Bochko O., Buhaiets A. Trends of investment attractiveness of the construction industry: before and during the COVID-19 pandemic. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. Vol. 6 (33). P. 76–82.
3. Yadigarov T.A. Operations Research and Econometric Problem Solving in MS EXCEL and EViews Software Packages: Theory and Practice. Baku: "Europe" Publishing House, 2020. 352 p.
4. Yadigarov T.A. Customs Statistics and Modern Information Technologies. Monograph. Baku: "Europe" Publishing House, 2020. 520 p.
5. Aliyeva N.R. Innovation Management. Textbook. Baku: AGPU, 2016. 183 p.
6. The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan [Electronic Resource]. Retrieved from: www.azstat.org.

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

НАГДІЄВ О. А., докторант, Азербайджанський університет архітектури та будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.
Електронна пошта: naqdiyev@mail.ru; ORCID 0000-0002-8894-1272

Анотація. Ця стаття присвячена всебічному вивченню інноваційних та інвестиційних процесів, розкриваючи їхню внутрішню природу, економічні наслідки та ключову роль в забезпеченні ефективного використання ресурсів. Дослідження ретельно аналізує стратегії інвестування, детально висвітлюючи ключові фактори, які стимулюють інвестування в інновації, тим самим зумовлюючи необхідність вдосконалення систем управління. Основний акцент зосереджений на глибокому значенні інтеграції інновацій та інвестицій для ефективної оптимізації використання ресурсів. У дослідженні проведено аналіз економічного середовища з початку перших років незалежності

Республіки Азербайджан. Розглядаються стратегічні кроки з реконструкції економіки, зокрема ключова роль державних інвестиційних програм. Особлива увага приділяється аналізу інвестицій в будівельній індустрії. Цей розгляд охоплює вплив історичного "Договору століття" та стратегічного розвитку будівельного сектора Азербайджану. Використовуючи дані з 1995 по 2021 рік, дослідження аналізує тенденції зростання обсягів основних коштів й інвестицій в основний капітал у будівельному секторі. Незважаючи на спад у 2020 році через пандемію COVID-19, сектор проявив стійкість, відновившись у 2021 році. Результати свідчать про значний приріст як у основних фондах, так і в інвестиціях протягом вивченого періоду, підкреслюючи визначальну роль сектора в економічному розвитку країни. Дослідження рекомендує розгляд інноваційно-інвестиційних процесів з двох поглядів: як внутрішніх процесів управління та як сфери використання капіталу для потенційних інвесторів. Акцентовується увага на важливості ефективного динамічного управління потребами та ресурсами в інвестиціях, особливо на ранніх етапах інноваційних проєктів. Дослідження також розглядає взаємозв'язок між часткою будівництва в інвестиціях в основний капітал та ступенем економічної відкритості в Азербайджані. Стаття вказує на необхідність адаптації структури управління будівельних підприємств до інноваційно-інвестиційних процесів, включаючи створення спеціалізованих підрозділів у межах будівельних підприємств. Це дослідження підкреслює наявну взаємодію між інноваціями, інвестиціями та економічною динамікою, зображаючи їх як симбіотичні елементи, важливі для стійкого розвитку будівельних підприємств. Робота розкриває важливі відомості щодо економічної динаміки будівельного сектора Азербайджану, що може служити корисним підґрунтям для розробки рекомендацій політикам та учасникам галузі з метою сприяння стійкому зростанню і підвищенню конкурентоспроможності.

Ключові слова: інвестиції, інновації, конкурентоспроможність, ефективність, інноваційне управління, основні засоби, економічний розвиток, система управління, будівельні підприємства.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 330.332

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.155

ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**АЧКАСОВА Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Швидкість і технології доставки вантажів, мобільність і якість перевезень, своєчасність і цінова політика – все це та багато інших параметрів забезпечуються транспортно-логістичною системою підприємства. Для удосконалення управління такою системою необхідно розуміти її складові, щоб враховувати всі можливі фактори, які визначають її ефективність. Саме тому питання обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства є актуальним.*

Для реалізації цілей статті були використані такі методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо визначення поняття «транспортно-логістична система» і встановлено, що автори сходяться в питанні призначення цієї системи, але відрізняються у визначенні складових. За допомогою системного та інформаційно-логічного підходу визначено, що транспортно-логістична система підприємства має складатися з елементів, які можна розглядати в якості ресурсів, підсистем управління цими елементами і процесів надання послуг. У ході дослідження також широко використовувався аналітичний і графічний методи та метод синтезу для формування структури транспортно-логістичної системи підприємства.

У статті отримали подальший розвиток складові транспортно-логістичної системи підприємства, які, на відміну від існуючих, доповнені процесами надання послуг, що відіграють значну роль в ефективності надання транспортно-логістичних послуг.

Запропоновані удосконалення дозволять стабілізувати процес управління транспортно-логістичною системою підприємства і сформуванню комплексне уявлення про систему і фактори, які на неї впливають.

Отримані результати, що полягають в розробці удосконаленої транспортно-логістичної системи підприємства, дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо цифрової трансформації існуючої системи підприємства.

Ключові слова: транспортно-логістична система, операційний менеджмент, управління транспортно-логістичною системою, ефективність надання транспортно-логістичних послуг.

Постановка проблеми. Жорстка конкуренція є ознакою сучасного ринку транспортних послуг, який характеризується ще і

динамічним впливом зовнішнього середовища на діяльність автотранспортних підприємств (АТП). Конкурентоспроможність й ефективність АТП в ринкових умовах визначаються швидкістю і технологіями доставки вантажів, мобільністю і якістю перевезень, своєчасністю і ціновою політикою, асортиментом і надійністю послуг та безліччю інших параметрів, які забезпечуються транспортно-логістичною системою підприємства. Для удосконалення управління такою системою необхідно розуміти її складові, щоб враховувати всі можливі фактори, які визначають її ефективність. Саме тому питання обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток інноваційних цифрових технологій та науково-технічний прогрес мають значний вплив на транспортні перевезення, в тому числі й автомобільні. Саме використання екологічно ефективних технологій сприяє удосконаленню діяльності всієї організації, ланцюгів поставок (оптимізуються, за кожною ланкою ланцюгів), послідовність операцій із дотриманням міжнародних стандартів, покращується якість наданих транспортно-логістичних послуг кінцевому отримувачу.

Різноманітність вимог отримувачів, як показує практичний досвід, стосується дотримання тимчасових термінів доставки, які відповідають виробничій необхідності та ритмічності, безпеки вантажів, що перевозяться до місця передачі прав власності, відповідного оформлення документів, виконання планів перевезень за обсягом, рівня допустимого ризику та інших вимог.

Забезпечити різноманіття вимог споживача транспортних послуг можливо лише при наявності на підприємстві сформованої транспортно-логістичної системи, яка дозволяє керувати ефективністю надання послуг з урахуванням всіх вимог клієнта.

Господарська діяльність автотранспортних підприємств здійснюється в умовах високої конкуренції, тому питання нарощування їхніх конкурентних переваг та оцінки факторів підвищення ефективності та розвитку транспортно-логістичної діяльності на них є вкрай важливими.

На питання що собою являє транспортно-логістична система підприємства дослідники відповідають по-різному. В основному мова йде про сукупність певних елементів, призначених для

забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача. У табл. 1 наведено деякі підходи різних авторів.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «транспортно-логістична система»

Дослідник	Зміст поняття	Особливості
1	2	3
Гордієнко М.І. [1]	Складна система яка складається з таких елементів як транспорт, склади, технології, персонал, інформація і т.д., призначена для забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача	Складається з логістичної та транспортної підсистем
Прокопенко О. П. [2]	Складна система взаємодіючих елементів, таких як транспорт, склади, інформація, персонал, технології і т.д., призначена для забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача	Має характеристики: цільова спрямованість, елементність, взаємозв'язок, системність
Котенко А. М. [3]	Сукупність матеріально-технічних, організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів для ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача	Сукупність ресурсів
Войцехівський В. В. [4]	Система, що забезпечує рух матеріальних потоків від постачальників до споживачів	Включає в себе всі види транспорту, склади, транспортні термінали, засоби зв'язку і управління
Білоус М. П. [5]	Складна система, що складається з взаємодіючих елементів, таких як транспорт, склади, інформація, персонал, технології і т.д. Ця система призначена для забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача	Враховує функції: складування і переміщення вантажів, інформаційне забезпечення, управління логістичними процесами
Ковальчук В. М. [6]	Сукупність організаційних заходів, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, що забезпечують безперервне та ефективне переміщення вантажів від місця їхнього виникнення до місця споживання	Сукупність заходів і ресурсів

Закінчення табл. 1

1	2	3
Мельник М. В. [7]	Сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, пов'язаних з організацією і управлінням рухом матеріальних потоків від виробника до споживача	Включає в себе транспорт, складування, інформаційні системи і технології, управління логістичними процесами, а також персонал, який забезпечує ці процеси

Як видно з таблиці, всі наведені визначення цього поняття є достатньо близькими і відрізняються наповненістю складових. Так, всі дослідники сходяться на тому, що транспортно-логістична система призначена для забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до споживача. Гордієнко М.І., Прокопенко О.П., Білоус М.П. та Мельник М.В. [1; 2; 5; 7] включають у цю систему персонал. Це, на наш погляд, має логічне підґрунття, тому що саме персонал є суб'єктом та об'єктом управління в будь-якій соціально-економічній системі і забезпечує діяльність підприємства, підвищення його ефективності й конкурентоспроможності.

Проаналізувавши всі визначення, які дають науковці, можна зробити висновок, що транспортно-логістична система - це складна система, елементами якої є різні види транспорту, склади, транспортні термінали, засоби зв'язку, інформаційні технології, фінансові ресурси та персонал, які взаємопов'язані між собою і управління якими забезпечує ефективне переміщення матеріального потоку від місця його виникнення до місця споживання.

Якщо мова йде про транспортно-логістичну систему автотранспортного підприємства, то певні елементи можуть бути відсутніми.

Невирішені складові загальної проблеми. Для удосконалення управління транспортно-логістичною системою підприємства невирішеним завданням залишається визначення ітаобґрунтування її складових.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення та обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства і їх взаємозв'язку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для удосконалення управління транспортно-логістичною системою важливим етапом є визначення її складових. Уявлення про складові системи дозволяє означити фактори її удосконалення.

Для забезпечення руху матеріального потоку необхідні транспортні засоби, які є основним матеріальним ресурсом автотранспортного підприємства, тому цей ресурс має входити до складу ТЛС підприємства.

Існування та рух матеріального потоку неможливий без інформаційного і фінансового потоків, які рухаються паралельно з ним й забезпечують результат переміщення вантажів від місця їхнього виникнення до місця споживання. Тому інформаційні і фінансові ресурси, які створюють відповідні потоки, мають входити до складу транспортно-логістичної системи підприємства.

Персонал підприємства є ключовим елементом будь-якої соціально-економічної системи. Його кваліфікація і досвід формують умови, активізують, координують і забезпечують не тільки процеси управління, а і процеси перетворення ресурсів у результати та процеси трансформації в транспортно-логістичній системі.

Підтримання обладнання, рухомого складу в робочому стані, його обслуговування і ремонт забезпечуються відповідною службою АТП. Забезпечення безперебійної роботи підприємства є необхідним і ця функція покладена на відділ постачання. Ці служби не беруть безпосередньої участі в транспортно-логістичному процесі, але мають бути врахованими як сервіси ТЛС підприємства.

Всі перераховані елементи самі по собі не можуть забезпечити виконання замовлень. Тому управління цими елементами має запустити та скоординувати роботу всієї транспортно-логістичної системи підприємства і стати ще однією його складовою.

Систему управління елементами ТЛС підприємства варто розділити на підсистеми, з яких вона складається і які відображають напрямки управлінських впливів. Такою підсистемою є підсистема нормування, яка стабілізує і регламентує роботу ТЛС підприємства. Вона визначає правила, що є загально визначеними та узаконеними для виконання певних видів операцій і робіт, використання певних видів ресурсів та визначає допустимі границі того чи іншого показника, що створює певну стабільність в роботі підприємства [8].

Підсистема планування дозволяє створювати систему планових документів, за допомогою яких визначається зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації, вона допомагає враховувати всі ендогенні та екзогенні фактори, що створюють певні умови, в яких функціонує підприємство, і сприяє його гармонійному розвитку.

Підсистема організування відповідає за групування і розподіл функцій, робіт і завдань між виконавцями, вона визначає підпорядкованість служб, відділів та окремих працівників, делегує повноваження. Вона проєктує систему комунікацій, яка забезпечує координацію і контроль роботи підприємства, а також прийняття ефективних управлінських рішень, створює організаційний клімат і будує єдину організаційну систему, яка узгоджує всі елементи ТЛС підприємства і створює умови для внутрішньої адаптації до змін зовнішніх факторів.

Постійний двосторонній обмін інформацією між працівниками та керівництвом, колегами, партнерами, замовниками і виконавцями забезпечується підсистемою зворотного зв'язку. Це дає можливість створити робочий простір, де усі можуть висловлювати свої пропозиції щодо тих чи інших процесів, побажання і вимоги [9].

Здорова культура зворотного зв'язку дозволяє вдосконалити бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів, сприяє розвитку працівників підприємства, дає можливість виявляти проблеми в управлінні та потенційні джерела конфліктів.

Підсистема обліку, аналізу і контролю допомагає отримувати всі необхідні дані щодо ключових показників прибутку, витрат та реалізації планів, вона покращує контроль за виконанням усіх бізнес-процесів. Система управлінського обліку спирається на фінансові операції, тому необхідна регулярна оцінка їх ефективності і коректності. Це функція фінансового контролю управлінського обліку, який сприяє координації фінансових потоків, усуває перевитрати ресурсів, регулює фінансові ризики та перевіряє законність грошових операцій. Тому підсистема обліку та аналізу включає системи бюджетування і контролінгу [10].

Підсистема регулювання покликана усувати відхилення, збої, недоліки тощо в системі, яка є об'єктом керування, за рахунок розроблення і впровадження керуючою системою корегуючих

впливів. Виявлення в результаті контролю відхилень від норм, що підлягають регулюванню, можуть відбуватися на різних етапах процесу управління. Ця підсистема сприяє попередженню виходу з нормального режиму роботи в стан руйнування, кризи. Відрегульована система має необхідну відповідність та узгодженість характеристик. Підсистема регулювання ще виконує функції координування, що забезпечує стійке становище організації на ринку і в соціально-економічному середовищі. Таким чином, ця підсистема істотно доповнює всі вищезначені підсистеми управління елементами ТЛС підприємства, забезпечуючи взаємодію окремих частин системи управління, організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань.

Третя група складових транспортно-логістичної системи підприємства – це процеси надання послуг, які відображають сутність роботи підприємства з клієнтами і партнерами та забезпечують якість транспортно-логістичних послуг.

Підсистема продажу послуги і супроводження клієнта забезпечує укладання угод з клієнтами та їх супроводження. Її завданнями є встановлення контакту з потенційними клієнтами, виявлення їх потреб і вимог, презентація послуги, обробка заперечень і знаходження компромісу, укладання угоди та організація інформаційного, документального й іншого супроводження клієнта [11].

Підсистема проектування і розробки послуги включає визначення економічно обґрунтованих схем доставки вантажу з використанням рухомого складу оптимальної вантажопідйомності і з урахуванням вимог клієнта. Така задача вирішується за допомогою моделювання транспортного процесу в логістичній системі. Якщо мова йде про міську логістичну систему, то її ефективність залежить від того, наскільки ефективним є управління перевізним процесом. Вплинути на цю ефективність можна при вирішенні задач маршрутизації з урахуванням особливостей вантажів, параметрів транспортної мережі, потреб і умов роботи відправників та споживачів і з використанням оптимальних марок транспортних засобів. Ці задачі відносяться до багатокритеріальних і потребують ретельного узгодження їх пріоритетності з клієнтом.

Підсистема технічного обслуговування і ремонту рухомого складу відноситься до сервісів. Вона підтримує рухомий склад в працездатному стані і надає послуги з технічного обслуговування і ремонту, забезпечує безпечну експлуатацію автомобілів підприємства. Саме ця система створює умови для готовності парку рухомого складу до виконання замовлень клієнтів.

Ще одним сервісним елементом ТЛС підприємства є підсистема забезпечення. Це підсистема, як і підсистема ТО і ремонту рухомого складу, не пов'язана безпосередньо з виробництвом послуг, але вона виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи підприємства. Саме ресурсне забезпечення підтримує на необхідному рівні виробничий процес запасами матеріалів, енергії, інформації та людськими ресурсами [12].

Основним у процесах надання послуг є підсистема перевезень, завдання якої полягає в диспетчеризації перевезень та оперативному обліку на всіх супутніх ділянках. Крім того, завданням підсистеми є налаштування дії складних тарифів для контрагентів, маршрутів, моделей транспортних засобів та інше. Підсистема працює з маршрутними листами, веде облік і розподіл замовлень по автомобілях та облік рознарядок.

Виходячи з викладеного матеріалу, можна запропонувати складові транспортно-логістичної системи підприємства і зв'язок між ними (див. рис. 1).

Запропоновані складові транспортно-логістичної системи підприємства і взаємозв'язки між ними дають можливість враховувати все різноманіття факторів, які визначають внутрішній стан системи, її потенціал, сильні і слабкі сторони, можливості і потреби в розвитку окремих складових.

Крім того, кожна складова ТЛС підприємства знаходиться під впливом сукупності екзогенних факторів, які формують умови, можливості і перешкоди, що впливають на ефективність ТЛС. Таким чином, запропонована структура транспортно-логістичної системи підприємства дає можливість свідомо управляти нею, удосконалювати і досягати намічених цілей.

Отримана структура транспортно-логістичної системи підприємства складається з елементів, які можна розглядати, з управління елементами ТЛС підприємства та процесів надання послуг.



Рис. 1. Структура транспортно-логістичної системи підприємства

Елементи транспортно-логістичної системи підприємства можна розглядати як ресурси підприємства, які трансформуються в процесі виробництва послуг. Складова управління ТЛС розділена на підсистеми, що відповідають окремим функціям управління. Процеси надання послуг також розділені на підсистеми, які відображають етапи надання послуги: починаючи з продажу послуги і закінчуючи підсистемою забезпечення

Висновки. Різноманіття вимог споживачів транспортних послуг можна забезпечити, якщо на автотранспортному підприємстві сформована транспортно-логістичної система, яка дозволяє управляти ефективністю і якістю надання послуг з урахуванням всіх вимог клієнта та підтримувати свій потенціал. Тому питання обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства є актуальним і має комплексний характер.

Використання системного підходу та логіко-інформаційного методу дослідження дозволило запропонувати в роботі бачення авторів щодо складових транспортно-логістичної системи підприємства. Запропонована структура цієї системи дозволяє вирішувати ряд питань щодо управління такою системою і підвищення ефективності її діяльності

По-перше, структура і склад системи дають уявлення про її можливості щодо надання послуг. По-друге, при формуванні алгоритму оцінки ефективності такої системи кожна її складова може бути оцінена і розглянута як фактор, який впливає на загальну ефективність системи. По-третє, при визначенні шляхів удосконалення такої системи кожен її складову можна розглядати як окремий напрямок удосконалення або враховувати при формуванні комплексних рішень щодо шляхів удосконалення.

Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці питань цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства.

Література

1. Гордієнко М. І. Логістика: підручник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. 143 с.
2. Прокопенко О. П. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім "Інститут економіки та підприємництва", 2021. 166 с.

3. Котенко А. М. Логістика: підручник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. 156 с.
4. Войцехівський В. В. Логістика: підручник. Київ: Національний транспортний університет, 2020. 167 с
5. Білоус М. П. Логістика: підручник. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2020. 166 с.
6. Ковальчук В. М. Логістика: підручник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. 165 с.
7. Мельник М. В. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 157 с.
8. Нормування праці. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96
9. Як побудувати культуру безперервного зворотного зв'язку в компанії: ТОП-10 порад. URL: <https://cases.media/article/yak-pobuduvati-kulturu-bezperernogo-zvorotnogo-zvyazku-v-kompaniyi-top-10-porad>
10. Нестеренко К. Контролінг та контроль у системі управлінського обліку: в чому відмінність і як вони пов'язані. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/kontrolling-i-kontrol-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta>
11. 5 етапів продажів: як успішно закривати будь-які угоди. URL: <https://remonline.ua/blog/sales-cycle/>
12. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: підручник. URL: https://pidru4niki.com/10760803/menedzhment/operatsiynyi_menedzhment
13. Купалова Г. І., Хрутьба Ю. С. Еколого-економічні аспекти оптимізації логістичних товаротранспортних потоків підприємств: монографія. Київ: Компринт, 2019. 143 с.
14. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
15. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
16. Harrison A., Skipworth H., Van Hoek R., Aitken J. Logistics Management and Strategy. Pearson, 2022. 496 p.

References

1. Hordiienko, M. I. (2020). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: KNU imeni Tarasa Shevchenka. [in Ukrainian].
2. Prokopenko, O. P. (2021). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Instytut ekonomiky ta pidpriemnytstva". [in Ukrainian].

3. Kotenko, A. M. (2022). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: KNU imeni Tarasa Shevchenka. [in Ukrainian].
4. Voitsekhivskyyi, V. V. (2020). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: Natsionalnyi transportnyi universytet. [in Ukrainian].
5. Bilous, M. P. (2020). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnikha". [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, V. M. (2022). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: KNU imeni Tarasa Shevchenka. [in Ukrainian].
7. Melnyk, M. V. (2018). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
8. Normuvannia pratsi. Vikipediia. Vilna entsyklopediia [Labor rationing. Wikipedia. Free encyclopedia]. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96. [in Ukrainian].
9. Yak pobuduvaty kulturu bezperervnoho zvorotnoho zviazku v kompanii: TOP-10 porad [How to build a culture of continuous feedback in the company: TOP-10 tips]. URL: <https://cases.media/article/yak-pobuduvati-kulturu-bezperervnogo-zvorotnogo-zvyazku-v-kompaniyi-top-10-porad>. [in Ukrainian].
10. Nesterenko, K. Kontroliinh ta kontrol u systemi upravlinskoho obliku: v chomu vidmynnist i yak vony poviazani [Controlling and control in the management accounting system: what is the difference and how are they related]. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/kontrolling-i-kontrol-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta>. [in Ukrainian].
11. 5 etapiv prodazhiv: yak uspishno zakryvaty bud-yaki uhody [5 stages of sales: how to successfully close any deal]. URL: <https://remonline.ua/blog/sales-cycle/>. [in Ukrainian].
12. Mykhailovska, O.V. Operatsiinyi menedzhment. Pidruchnyk [Operational management. Textbook]. URL: https://pidru4niki.com/10760803/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment. [in Ukrainian].
13. Kupalova, H.I. & Khrutba, Yu.S. (2019). Ekoloho-ekonomichni aspekty optymizatsii lohistychnykh tovarotransportnykh potokiv pidpriemstv: monohrafiia [Ecological and economic aspects of optimization of logistics freight flows of enterprises: monograph]. K.: Komprynt. [in Ukrainian].
14. Bezuhla, L. S., Yurchenko, N. I., Ilchenko, T. V., Palchyk, I. M. & Volovyk, D. V. (2021). Lohistyka: navch. posib. [Logistics: education. manual]. Dnipro : Porohy. [in Ukrainian].
15. Balanovska, T.I., Hohulia, O.P., Kubitskyi, S.O., Mykhailichenko, M.V. & Troian, A. V. (2021). Upravlinnia orhanizatsiieiu : navch. Posib. [Organizational management: training. manual]. K. : FOP Yamchynskyyi O.V. [in Ukrainian].
16. Harrison, A., Skipworth, H., Van Hoek, R. & Aitken J. (2022). Logistics Management and Strategy. Perason. [in English].

JUSTIFICATION OF COMPONENTS IN THE ENTERPRISE'S TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** Speed and technology of cargo delivery, mobility and quality of transportation, timeliness and price policy – all these and many other parameters are provided by the transport and logistics system of the enterprise. To improve the management of such a system, it is necessary to understand its components in order to take into account all possible factors that determine its effectiveness. That is why the issue of substantiating the components of the enterprise's transport and logistics system is relevant.*

The following methods were used to implement the goals of the article: the information on the definition of the "transport and logistics system" was analyzed and synthesized, and it was established that the authors agree on the purpose of this system, but differ on the definition of its components. With the help of a system and information-logical approach, it was determined that the transport and logistics system of the enterprise should consist of elements that can be considered as resources, subsystems of managing these elements and processes of service provision. In the course of the study, analytical methods, graphical methods and synthesis methods were also widely used to form the structure of the transport and logistics system of the enterprise.

The article further developed the components of the enterprise's transport and logistics system, which, unlike the existing ones, are supplemented with service provision processes that play a significant role in the efficiency of the transport and logistics services provision.

The proposed improvements will make it possible to stabilize the process of managing the transport and logistics system of the enterprise and to form a comprehensive view of the system and the factors that affect it.

The obtained results, consisting in the development of an improved transport and logistics system of the enterprise, allow further research on the digital transformation in the existing system of the enterprise.

Key words: transport and logistics system, operational management, management of transport and logistics system, efficiency of transport and logistics services provision.

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.168

МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

КУДРЯВЦЕВ В. М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Метою цієї статті є розробка методики оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, яка дає змогу доповнювати і розширювати систему коефіцієнтів, враховуючи специфічність вихідних та граничних умов функціонування, а також характер поставлених цілей підприємства, що дає можливість адаптуватися до середовища, яке динамічно змінюється. Для досягнення поставленої мети використано ряд сучасних загальнонаукових методів та прийомів дослідження, а саме: абстрактно-логічний, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедукцію; узагальнення – для здійснення огляду інформаційних джерел, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; системного аналізу – з метою цілісного сприйняття об'єкта дослідження і комплексного аналізу зв'язків елементів у межах визначеної проблеми в цілому; проблемно-орієнтованого – для наукового обґрунтування методики оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства.*

Сучасні економічні тенденції дають змогу наголосити на теоретичній і практичній значущості проблеми збільшення ефективності та стійкості підприємств транспорту на основі технологічної трансформації. При цьому сталий розвиток транспорту потягне за собою технічний і технологічний прогрес економіки в цілому.

Розглянута у роботі методика оцінки рівня сталого розвитку транспортних підприємств передбачає п'ять етапів. Також у рамках роботи було розроблено приблизну систему цілепокладання, яку підприємство може редагувати відповідно до власних пріоритетів. В даному дослідженні відбулася систематизація показників сталого розвитку, які були розділені за двома групами на якісні та кількісні, спираючись на сформовані цілі. Також у статті було запропоновано загальний інтегральний показник оцінки рівня сталого розвитку підприємства на підставі цільового підходу, у межах якого здійснюється поділ на показники щодо досягнення якісних і кількісних цілей у напрямках економічної, екологічної, соціальної та технологічної діяльності, що дає змогу оцінити ступінь їх виконання.

Запропоновані в статті теоретичні висновки, підходи і рекомендації можуть бути використані для визначення рівня сталого розвитку транспортного підприємства, на базі чого можна сформулювати висновок про його можливість здійснювати подальшу діяльність, що дасть змогу прийняти правильні управлінські рішення.

Ключові слова: сталий розвиток, оцінка, рівень сталого розвитку, показник сталого розвитку, транспортне підприємство.

Постановка проблеми. Перед сучасними підприємствами стоїть завдання адаптації до умов, що динамічно змінюються, а також можливість існування в них. Актуальні тенденції економічного розвитку проявляються в більш глобальному характері криз, їх почастишанні. При цьому сучасне суспільство поступово входить у період, ядром якого стають принципово нові наукомісткі технології. Значення їх збільшується настільки, що дає можливість говорити про глибоку модифікацію ресурсної бази сучасної економічної системи.

Сучасні економічні тенденції дають змогу наголосити на теоретичній і практичній значущості проблеми збільшення ефективності та стійкості підприємств транспорту на основі технологічної трансформації. При цьому сталий розвиток транспорту потягне за собою технічний і технологічний прогрес економіки в цілому.

Для того щоб визначити, як розвивається підприємство, який характер має цей розвиток, необхідно провести його аналіз. Ключову роль в аналізі та діагностиці стану сталого розвитку організації відіграють різні економічні показники, індикатори, критерії. Під показником прийнято розуміти узагальнену характеристику будь-якого об'єкта, процесу або результату його діяльності, при цьому відображену в чисельній формі.

Здебільшого одним із показників щодо визначення рівня розвитку підприємства на часовому проміжку є показник економічного зростання. Ця категорія характеризується набором параметрів, що показують позитивний результат діяльності організації за певний період. Можна говорити про сталий економічний розвиток тільки в тому разі, якщо показник економічного зростання збільшуватиметься.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з концептуальним обґрунтуванням теорії сталого розвитку економічних систем різного рівня, розглядаються у працях таких українських і зарубіжних дослідників: П. Біанчі, В. Бязрова, В. Васильєва, А. Урсул, І. Бузько, Б. Андрушкова, В. Антонюк, І. Васильчук, М. Вишиванюка, Р. Галгаша, О. Гаркушенко, В. Загорського, Д. Зеркалова, Т. Калінеску, Е. Лібанової, Л. Ліпич, Л. Мельника, В. Микитенко, М. Новікової, Н. Павліхи, І. Семененко та ін. [1-5].

Дослідження, проведені автором, показують, що питання визначення сутності оцінки сталого розвитку підприємства також були вивчені та визначені такими дослідниками, як О. Зеткіна,

А. Севастьянова, В. Медведєв, Л. Мельник, А. Баланович, К. Горячева, І. Гришова, І. Демидова, Т. Капелюшна, Л. Квятковська, Т. Лепейко, В. Ніценко, І. Тарасенко та ін. [6-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Підприємство, будучи складною системою, можна охарактеризувати за допомогою набору певних показників. Для оцінювання рівня якості роботи цієї організації можна використовувати інтегровану кількісну оцінку, що відображає збільшення показників економічного зростання, відповідність результату її роботи стратегічним цілям і пріоритетним вимогам, зокрема тим, що пред'являються до внутрішнього і зовнішнього ринків загалом.

Для забезпечення сталого розвитку необхідна стратегія, у рамках якої було б розроблено систему збалансованих показників. Ця система пов'язує цілі та показники, що дають змогу аналізувати рівень їх досягнення, розраховувати та простежувати причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Говорячи про сталий розвиток саме транспортних підприємств, найбільш важливим показником для стійкості, на наш погляд, є технології. Тому ми вважаємо, що слід технологічну стійкість виділити як окремий інтегральний показник.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розробка методики оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, яка дає змогу доповнювати і розширювати систему коефіцієнтів, враховуючи специфічність вихідних і граничних умов функціонування, а також характер поставлених цілей підприємства, що дає можливість адаптуватися до середовища, що динамічно змінюється.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі дослідження праць провідних авторів, а також відповідно до висунутої ідеї щодо виокремлення технологічності та поділу цілей на якісні та кількісні можна запропонувати таку методику оцінювання сталого розвитку підприємства (рис. 1).

Методика має гнучку опорну будову, яку за потреби можна доповнити і розширити, при цьому вона являє собою систему даних, що враховує специфічні особливості початкових і граничних умов господарської діяльності підприємства та характеристику поставлених цілей.

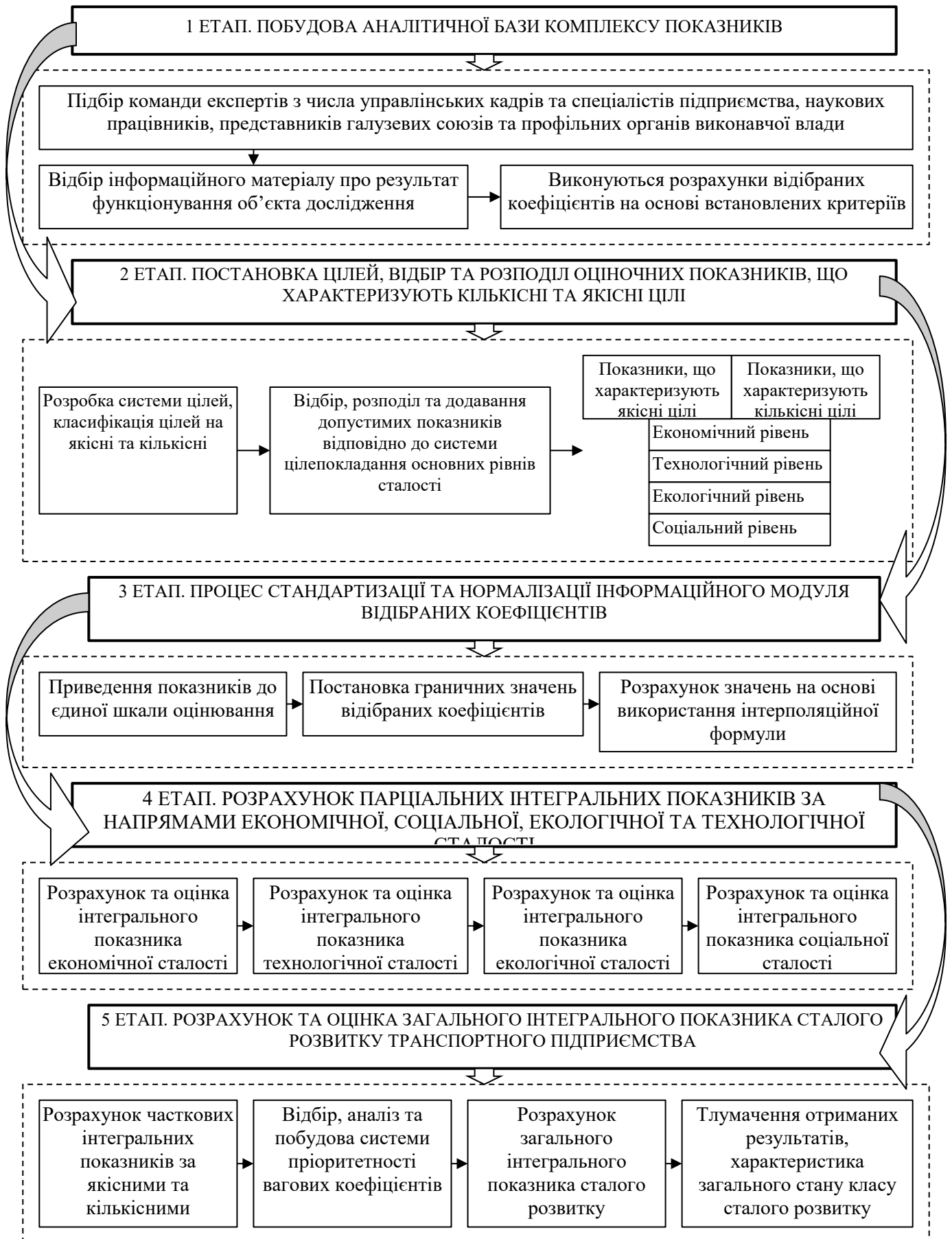


Рис. 1. Етапи оцінювання рівня сталого розвитку підприємств

До числа базових принципів реалізації запропонованої методики належать:

- кількість обраних показників має бути достатньою для оцінки стійкості підприємства в динаміці;
- застосовані показники повинні абсолютно достовірно, а також детально і повно описувати сутність соціальної, екологічної, економічної та технологічної стійкості;
- адекватність отриманих даних і реальне відображення значень про виробничо-господарську діяльність підприємства;
- відібрані показники мають описувати як склад та ефективність застосування ресурсів, що перебувають у власності підприємства, так і бути здатними порівняти сталий розвиток кількох підприємств;
- методика оцінки має ґрунтуватися на показниках, які не залежні один від одного (тобто коефіцієнт кореляції між кожною парою показників має бути мінімальним), обов'язково приводити відібрані показники у зіставні величини.

Оцінка рівня сталого розвитку транспортних підприємств передбачає п'ять етапів.

Розглянемо кожен із п'яти етапів окремо.

На першому етапі складається аналітична база системи оціночних показників сталого розвитку підприємства. У рамках цього етапу здійснюється підбір експертів серед різного роду персоналу. При цьому відбувається відбір інформаційного матеріалу про результати функціонування досліджуваних об'єктів і виконуються розрахунки відібраних коефіцієнтів на основі встановлених критеріїв.

На другому етапі проводиться постановка цілей підприємства, їх групування за якісними і кількісними напрямками, при цьому враховуються рівні економічної, екологічної, соціальної та технологічної стійкості.

У рамках роботи було розроблено приблизну систему цілепокладання, яку підприємство може редагувати відповідно до власних пріоритетів (рис. 2).

Ефективність оцінювання сталого розвитку залежить від того, якою мірою правильно поставлено цілі та розроблено завдання сталого розвитку, як оцінено фактори, що впливають, і які впливають на діяльність підприємства, а також якою мірою чітко встановлено напрямки його зростання.



Рис. 2. Цілепокладання транспортного підприємства

Ми пропонуємо включати в показник тільки ті коефіцієнти, які відповідають цілям досліджуваної організації. Таким чином, завдяки цьому підходу вдасться:

- зменшити кількість розраховуваних показників;
- врахувати специфіку і цілі підприємства;
- виявити причину зривів на шляху до досягнення спільної мети.

У рамках дослідження коефіцієнти, що дають змогу оцінити сталий розвиток підприємства, були розділені за двома групами, спираючись на сформовані якісні та кількісні цілі. Розставимо кожен коефіцієнт за чотирма рівнями: соціальний, екологічний, економічний і технологічний. Таким чином, відмінною рисою пропонуваної оцінки є цільовий підхід, що дає змогу оцінити сталий розвиток підприємства відповідно до його якісних і кількісних характеристик у кожній зі сфер сталого розвитку (соціальній, екологічній, економічній, технологічній), при цьому враховуючи їхню взаємодію за рівнями (рис. 3).

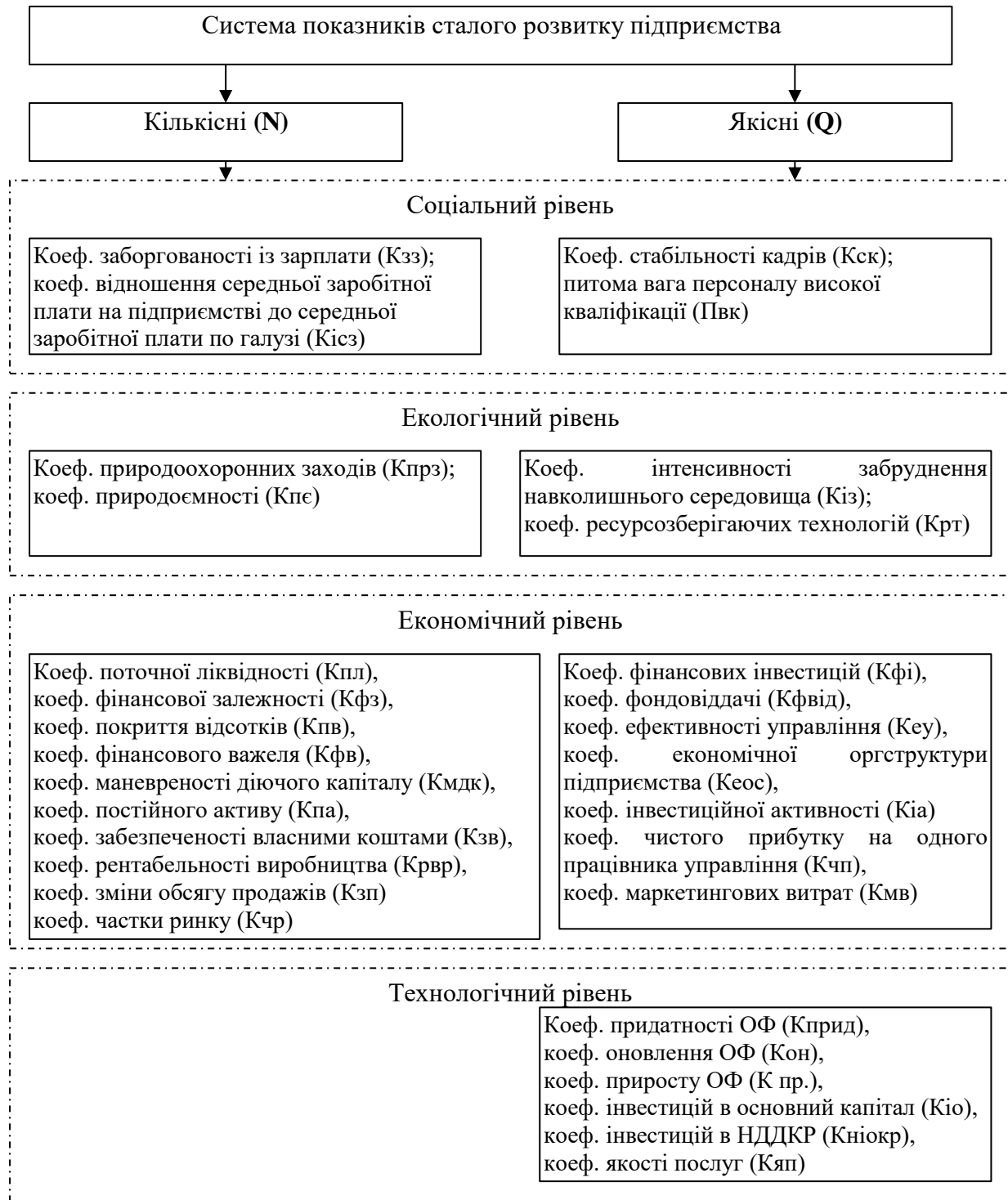


Рис. 3. Систематизація показників сталого розвитку

Третій етап складається з процесів стандартизації та нормалізації інформаційного модуля коефіцієнтів і приведення їх до комплексу обчислених даних, при цьому відбувається застосування та використання методів, що дають змогу обчислити нормалізоване значення нульових і від'ємних коефіцієнтів.

Досліджувані показники змінюються в різних межах. Так, x може змінюватися від деякого мінімального значення x_{\min} (що відображає відсутність якості) до деякого максимального значення x_{\max} (крайній ступінь прояву, наявності, вираженості).

Для того щоб порівнювати різні показники, їх слід привести до однієї шкали так, щоб вони змінювалися в єдиних межах.

Оскільки в методиці під час розрахунку часткових інтегральних показників використовуватиметься середня геометрична (критерій сильної стійкості), пропонуємо унормувати показники в діапазоні від 0.1 до 1, оскільки, відповідно до математичної статистики, до формули методу геометричної середньої не можуть входити коефіцієнти з нульовим і від'ємним значенням.

Якщо підприємство працює стабільно, то не повинно відбуватися появи ні нульових, ні від'ємних значень, якщо ж усе-таки вони виникають під час проведення розрахунків, то це може свідчити про незадовільні тенденції в діяльності організації.

Четвертий етап полягає у визначенні часткових інтегральних коефіцієнтів економічного, технологічного, соціального й екологічного рівнів сталого розвитку досліджуваних підприємств, зокрема, відбувається розрахунок та оцінка показників різного роду стійкості.

Розробляючи інтегральний показник, необхідно враховувати специфіку і стратегічно важливі аспекти оцінюваного підприємства.

Для розроблення формули інтегрального показника недостатньо відібрати потрібні показники. Необхідно також вибрати узагальнюючу, інтегральну функцію, існують різні їхні види, але здебільшого вона буває адитивною або мультиплікативною. Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник, найчастіше використовують такі методи: метод сум; метод геометричної середньої; метод коефіцієнтів; метод суми місць; метод відстаней та їхньої варіації тощо.

Завдяки цим методам можна дати порівняльну характеристику різних підприємств. За допомогою здійснення різноманітних арифметичних дій із частковими коефіцієнтами, які ми розрахуємо завдяки зібраній інформації, з'являється можливість прорахувати інтегральний показник сталого розвитку.

У розрахунках часткових інтегральних показників ми будемо використовувати середню геометричну його складових частин.

Використання цієї формули дасть змогу меншою мірою заповнити невисокі значення показників однієї сфери високими значеннями показників інших сфер. Тобто більший розрив між індексами сфер даватиме менше значення результату.

Узагальнений інтегральний показник сталого розвитку транспортних підприємств (ЗПСР) у даному дослідженні проводиться на основі методу сум із часткових інтегральних показників кількісної (N) та якісної (Q) групи, що розраховується за формулою:

$$\text{ЗПСР} = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (1)$$

де ЗПСР – загальний інтегральний показник сталого розвитку організації;

W_i – значущість показника, її визначають експерти;

K_i – коефіцієнт;

n – кількість коефіцієнтів.

Даний інтегральний показник дає змогу оцінити не тільки стійкість підприємства загалом, а й простежити стійкість відповідно до цілей підприємства. Для цього коефіцієнти розбиті по вертикалі на дві групи: якісні та кількісні.

Узагальнений інтегральний показник дає змогу оцінити стійкість підприємства не тільки з погляду цілей, а й за чотирма рівнями: екологічним, економічним, соціальним, технологічним (рис. 4).

На заключному, п'ятому, етапі розраховуються інтегральні показники за якісними та кількісними цілями, на основі яких буде розраховано узагальнюючий інтегральний показник сталого розвитку транспортного підприємства.

Завдяки формулі Фішберна нами було визначено вагові коефіцієнти показників, які входять до складу групи стійкості за якісними та кількісними цілями:

$$\text{ЗПСР} = 0,67 N + 0,33 Q. \quad (2)$$

Розрахунок відібраних коефіцієнтів проводиться за формулами, які є загальноприйнятими.

ВІДБІР ТА РОЗПОДІЛ ПОКАЗНИКІВ	Коеф. придатності ОФ (Кпрід), Коеф. оновлення ОФ (Кон), Коеф. приросту ОФ (К пр.), Коеф. інвестицій в основний капітал (Кіо), Коеф. інвестицій в НДДКР (Кніокр), Коеф. якості послуг (Кяп)	СТАНДАРТИЗАЦІЯ НОРМАЛІЗАЦІЯ	ПАРЦІАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	$Y_{tex_Q} = \sqrt[6]{K_{прід} \cdot K_{он} \cdot K_{пр} \cdot K_{іо} \cdot K_{ніокр} \cdot K_{яп}}$
	Коеф. поточної ліквідності (Кпл), Коеф. фінансової залежності (Кфз), Коеф. покриття відсотків (Кпв), Коеф. фінансового важеля (Кфв), Коеф. маневреності діючого капіталу (Кмдк), Коеф. постійного активу (Кпа), Коеф. забезпеченості власними коштами (Кзв), Коеф. рентабельності виробництва (Крвр), Коеф. зміни обсягу продажів (Кзп) Коеф. частки ринку (Кчр) Коеф. фінансових інвестицій (Кфі), Коеф. фондівддачі (Кфвід), Коеф. ефективності управління (Кеу), Коеф. економічної оргструктури підприємства (Кеос), Коеф. інвестиційної активності (Кіа) Коеф. чистого прибутку на одного працівника управління (Кчп), Коеф. маркетингових витрат (Кмв).		ПАРЦІАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	$Y_{ек_N} = \sqrt[10]{K_{пл} \cdot K_{фз} \cdot K_{пв} \cdot K_{фв} \cdot K_{мдк} \cdot K_{па} \cdot K_{зв} \cdot K_{рвр} \cdot K_{зп} \cdot K_{чр}}$
	Коеф. природоохоронних заходів (Кпрз); Коеф. природоємності (Кпе) Коеф. інтенсивності забруднення навколишнього середовища (Кіз); Коеф. ресурсозберігаючих технологій (Крт)		ПАРЦІАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	$Y_{ек_Q} = \sqrt[7]{K_{фі} \cdot K_{фвід} \cdot K_{еу} \cdot K_{еос} \cdot K_{іа} \cdot K_{чп} \cdot K_{мв}}$
	Коеф. заборгованості із зарплати (Кзз); Коеф. відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати по галузі (Кізз) Коеф. стабільності кадрів (Кск); Питома вага персоналу високої кваліфікації (Пвк)		ПАРЦІАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК СОЦІАЛЬНОЇ СТАЛОСТІ	$Y_{екол_N} = \sqrt{K_{прз} \cdot K_{пе}}$ $Y_{екол_Q} = \sqrt{K_{із} \cdot K_{рт}}$
	Коеф. заборгованості із зарплати (Кзз); Коеф. відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати по галузі (Кізз) Коеф. стабільності кадрів (Кск); Питома вага персоналу високої кваліфікації (Пвк)		ПАРЦІАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК СОЦІАЛЬНОЇ СТАЛОСТІ	$Y_{соц_N} = \sqrt{K_{зз} \cdot K_{ізз}}$ $Y_{соц_Q} = \sqrt{K_{ск} \cdot P_{вк}}$
	ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ЯКІСНОЇ (Q) ТА КІЛЬКІСНОЇ (N) СТІЙКОСТІ		$Q = \sqrt[4]{Y_{tex_Q} \cdot Y_{ек_Q} \cdot Y_{екол_Q} \cdot Y_{соц_Q}}$	$N = \sqrt[3]{Y_{ек_N} \cdot Y_{екол_N} \cdot Y_{соц_N}}$
ЗАГАЛЬНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗІПСР = $W_1 N + W_2 Q$, де $W_{1,2}$ – значущість показника, розраховується за формулою Фішберна; N – кількісний інтегральний показник; Q – якісний інтегральний показник				

Рис. 4. Узагальнений інтегральний показник сталого розвитку

Разом з тим сформульована класифікація класів сталого розвитку досліджуваних підприємств дозволяє зробити певні висновки:

- розвиток досліджуваного об'єкта з економічного погляду може мати прогресуючу спрямованість і при цьому бути нестійким, тоді як сталий розвиток завжди прогресуючий, тобто прогрес безпосередньо пов'язаний зі стійкістю. Отже, найкраща ситуація в рамках економічного розвитку складеться у підприємства, що має найвищий ступінь сталого розвитку;

- оцінка стійкості розвитку досліджуваних об'єктів дає змогу встановити, що підприємства з найвищим рівнем сталого розвитку, а саме з високими економічними, соціальними, екологічними та технологічними показниками, оволодівають найкращою конкурентоспроможною позицією, на відміну від компаній, які сталого розвитку досягають лише в одному напрямку;

- розроблена методика дає можливість установити сукупний потенціал їхнього розвитку, визначити зовнішні та внутрішні чинники, що позитивно чи негативно впливають на сталий розвиток.

Таким чином, визначається рівень сталого розвитку транспортного підприємства, на базі чого можна сформулювати висновок про його можливість здійснювати подальшу діяльність, що дасть змогу прийняти правильні управлінські рішення.

Висновки. Ця методика, порівняно з уже наявними, має такі відмінні риси.

По-перше, методика дослідження складається з п'яти етапів, основним етапом, від якого залежить подальший перебіг дослідження, є відбір коефіцієнтів відповідно до поставлених цілей підприємства.

По-друге, аналіз рівня сталого розвитку проводиться на базі як цільового підходу (коефіцієнти розподіляються відповідно до якісних та кількісних цілей підприємства), так і враховуються основні напрями сталого розвитку, а саме економічної, екологічної, соціальної, технологічної сталості, кожний з яких має власну систему показників оцінки.

По-третє, сукупність індикаторів, що застосовуються для оцінювання сталого розвитку організації, може мати змогу допускати коригування у разі виникнення нових проблем у процесі функціонування діяльності підприємства в усіх сферах (економічній, соціальній, екологічній), установлення новітніх підходів, зокрема і

до спроможності організації до здійснення даного оцінювання.

По-четверте, складений алгоритм методики інтегрального оцінювання рівня сталого розвитку можна застосовувати для всіх підприємств транспорту, але для точніших розрахунків рівня стійкості конкретного підприємства можливе коригування відповідно до поставлених цілей організації.

Література

1. Etzion D., Aragon-Correa A. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. Is. 2. P. 147-155.

2. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 2 (1). С. 6-17.

3. Гаркушенко О. М. Системно-динамічна модель оцінки впливу цифровізації на сталий розвиток. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 20-45.

4. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

5. Сталій розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / за ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ: Вид-во ДУ Ін-ту економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2012. 465 с.

6. Капелюшна Т. В. Оцінювання ефективності механізму управління сталим розвитком підприємства з використанням статико-динамічного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 69-74.

7. Телешевська С. М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (21). С. 78-81.

8. Ніценко В. С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 6. С. 131-146.

9. Шапуров О. О. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційного сталого розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50-2. С. 167-176.

10. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049>. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.3.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2) (дата звернення: 25.10.2023).

References

1. Etzion, D., Aragon-Correa, A. (2016). Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*, 29, 147-155 [in English].

2. Andrushkiv, B. M. (2016). Innovacijni zasoby formuvannya koncepcii ocinyuvannya stalogo rozvytku u systemi: pidpryjemstvo – galuz – region – derzhava (jevrintegracijni aspekty). [Innovative means of forming the concept of sustainable development assessment in the system: enterprise – industry – region – state (European integration aspects)]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 2 (1), 6-17 [in Ukrainian].

3. Harkushenko, O. M. (2021). Systemno-dynamichna model otsinky vplyvu tsyfrovizatsii na stalyy rozvytok. [System-dynamic model of assessing the impact of digitalization on sustainable development]. *Ekonomika promyslovosti – Ekonomika promyslovosti*, 1 (93), 20-45 [in Ukrainian].

4. Zahorskyy, V. S. (2018). Kontseptualni osnovy formuvannya systemy upravlinnya stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system: Monohrafiya [Conceptual bases of formation of management system of sustainable development of ecological and economic systems: Monograph]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].

5. Khvesyuka, M. A. (Ed). (2012). Stalyy rozvytok: svitohlyadna ideolohiya maybutnoho: Monohrafiya [Sustainable development: worldview ideology of the future: Monograph]. K.: Vyd-vo DU In-tu ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku NAN Ukrayiny [in Ukrainian].

6. Kapelyushna, T. V. (2016). Otsiniuvannya efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva z vykorystanniam statyko-dynamichnoho pidkhotu [Estimation of efficiency of the mechanism of management of steady development of the enterprise with use of the static-dynamic approach]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 3, 69-74 [in Ukrainian].

7. Teleshevska, S. M. (2015). Kompleksna metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku pidpryiemstv [A comprehensive methodology for assessing the level of sustainable development of enterprises]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 6 (21), 78-81 [in Ukrainian].

8. Nitsenko, V. S. (2014). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemnytskykh struktur ahroprodovolchoi sfery na osnovi intehratsii [Mechanisms of ensuring sustainable development of business structures of the agri-food sector on the basis of integration]. *Visnyk KhNAU – Bulletin of KhNAU*, 6, 131-146 [in Ukrainian].

9. Shapurov, O.O. (2020). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannya rivnia innovatsiinoho staloho rozvytku promyslovoho pidpryiemstva. [Methodical approach to assessing the level of innovative sustainable development of an industrial enterprise] *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 50-2, 167-176 [in Ukrainian].

10. Shashyna, M., Mosiychuk, D. (2022). Parametrychni kharakterysty staloho rozvytku pidpryiemstva [Parametric characteristics of sustainable development of the enterprise], *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> [in Ukrainian].

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEVEL OF A TRANSPORT ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

KUDRIAVTSEV V., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The goal of this article is to develop a methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise, which allows to supplement and expand the system of coefficients, taking into account the specificity of initial and boundary conditions of functioning, as well as the nature of the enterprise's goals, which makes it possible to adapt to a dynamically changing environment. To achieve this goal, a number of modern general scientific methods and research techniques have been used, namely: abstract and logical, including analysis and synthesis, induction and deduction; generalisation – for reviewing information sources, studying local and foreign experience; system analysis – for a holistic perception of the research object and a comprehensive analysis of the relationship between the elements within the defined problem as a whole; problem-oriented – for scientific substantiation of the methodology for assessing the level of transport sustainable development.*

Modern economic trends make it possible to emphasise the theoretical and practical importance of the problem of increasing the efficiency and sustainability of transport enterprises on the basis of technological transformation. At the same time, sustainable development of transport will entail technical and technological progress of the economy as a whole.

The paper considers a methodology for assessing the level of sustainable development of transport enterprises, which involves five stages. The study also developed an approximate goal-setting system, which can be edited by the enterprise in accordance with its own priorities. This study systematised the indicators of sustainable development, which were divided into two groups, qualitative and quantitative, based on the goals set. Also, the article proposes a general integral indicator for assessing the level of sustainable development of an enterprise, based on the target approach, within which the indicators for achieving which are divided into indicators for achieving qualitative and quantitative goals in the areas of economic, environmental, social and technological activities, which allows to assess the degree of their implementation.

The theoretical conclusions, approaches and recommendations proposed in the article can be used to determine the level of sustainable development of a transport enterprise, on the basis of which it is possible to formulate a conclusion about its ability to carry out further activities, which will allow making the right management decisions.

Key words: sustainable development, assessment, level of sustainable development, indicator of sustainable development, transport enterprise.

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ: ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ ТА МІСЦЕ У ПІРАМІДІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті наведено основні результати проведеного наукового дослідження в галузі операційного менеджменту. Встановлено, що для вирішення нагальних завдань із досягнення підприємствами і господарствами стратегічного розвитку в складних умовах (досить високий рівень конкуренції; функціонування в умовах невизначеності; необхідність миттєвого реагування на глобальні та локальні зміни, що зумовлюють потребу швидкої адаптації до нових реалій; потреба у забезпеченні модернізації, діджиталізації, інноваційного розвитку, підвищення якості, раціоналізації як виробництва, так і управління підприємствами в цілому, тощо) вкрай необхідним є формування та впровадження ефективного набору стратегій, однією із складових якого є операційна стратегія. Завдання уточнення її сутності, видів, складових елементів, підходів до формування, черговості розроблення і реалізації є дійсно доречними та вимагають деталізації. Передусім конкретизації змісту потребує термін «операційна стратегія».*

Здійснено ґрунтовний огляд сучасних напрацювань та досягнень науковців і практиків, присвячених дефініції операційної стратегії. Незважаючи на значний науковий доробок, підсумовано, що розглянуті визначення є абстрактними; деякі з них не дають чіткого розуміння її підпорядкованості, не окреслюють місце в загальній системі стратегічного управління підприємством.

Основна мета статті – сформулювати дефініцію терміна «операційна стратегія» на підставі акцентування на суттєвих його ознаках та конкретизації її місця у загальній піраміді стратегій.

У підсумку дослідження на підставі виокремлення сукупності суттєвих ознак шляхом використання опорних прийомів логіки, а також врахування змісту опорних (базових) термінів (стратегія та операційний менеджмент) сформульовано та конкретизовано дефініцію терміна «операційна стратегія підприємства». Основними суттєвими ознаками цього терміна встановлено: рішення щодо питань загальної політики та планів використання ресурсів; підтримка/забезпечення довгострокової конкурентної стратегії; досягнення стратегічної конкурентної переваги; план використання ресурсів фірми.

Конкретизовано місце операційної стратегії у загальній піраміді стратегій: розробляється на третьому рівні управління відповідно до конкурентної стратегії та є рівнозначною поряд із іншими функціональними стратегіями підприємства.

Ключові слова: стратегія, операційний менеджмент, операційна стратегія, суттєві ознаки операційної стратегії, місце операційних стратегій.

Постановка проблеми. Для ефективного ведення бізнесу, утримування вже зайнятих позицій на ринку в Україні і закордонних країнах та їх розширення наразі одним із нагальних завдань є досягнення підприємствами та господарствами стратегічного розвитку. Під час вирішення такого завдання всі суб'єкти господарювання незалежно від галузі, в якій вони функціонують, стикаються із множиною перешкод, які потребують врахування та подолання, зокрема: досить високий рівень конкуренції; функціонування в умовах невизначеності; необхідність миттєвого реагування на глобальні та локальні зміни, що зумовлюють потребу швидкої адаптації до нових реалій; потреба у забезпеченні модернізації, діджиталізації, інноваційного розвитку, підвищення якості, раціоналізації як виробництва, так і управління підприємствами в цілому тощо.

Оптимальні шляхи, способи та методи вирішення зазначених питань зазвичай знаходять відображення у продуктивному наборі стратегій, якими керуються підприємства у своїй діяльності, що розробляються за традиційною ієрархією: «загальна стратегія - ділові стратегії - функціональні стратегії». Однією із сукупності різновидів функціональних стратегій є операційна стратегія, що призначена для поліпшення і підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації відповідних процесів шляхом раціоналізації використання усіх видів ресурсів.

Уможливлення досягнення таких цілей потребує застосування нових підходів до управління операційною діяльністю, що знаходить відображення саме в операційній стратегії.

Тому питання, що стосуються уточнення її змісту, окреслення основних видів, складових елементів, підходів до формування, черговості розроблення та реалізації, є дійсно доречними і вимагають деталізації. І насамперед роз'яснення та уточнення потребує сам термін операційної стратегії підприємства, що і зумовлює постановку завдання щодо його дефініції.

Чітке однозначне розуміння її змісту дозволить виробити якісну дієву операційну стратегію, доречну в кожному окремому випадку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ретельне вивчення та аналіз найбільш змістовних публікацій теперішніх вчених, дослідників та практичних діячів, висвітлених у сучасних провідних виданнях за тематикою, присвяченою стрижневим питанням

здійснення операційної діяльності підприємств в цілому та розроблення операційної стратегії, зокрема [1-16], дозволили підсумувати: об'єктами проведених досліджень є різні проблеми. Серед них найбільш вагомий внесок у вирішення проблемних питань розроблення операційних стратегій здійснили: Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. – розглядали напрями підвищення ефективності операційної стратегії підприємства [1]; Карпенко Ю.В. – концепції її формування та методичні підходи до розробки [3]; Михайленко О.В. та Комарицька Н.І. – послідовність їх розроблення [7]; Коцко Т.А. – особливості формування для енергогенеруючих підприємств в умовах активізації загроз зовнішнього середовища [16] тощо.

Більшість науковців, серед яких Ратушняк О.Г., Кучер М.М., Сумець О.М., Снітко Є.О., Завгородня Є.Є., Капінос Г.І., Бабій І.В., Омеляненко Т. В., Осокіна. А. В., Гевко І. Б. та ін., у своїх працях [2 - 14] окреслювали сутність терміна «операційна стратегія підприємства».

Під час огляду новітніх публікацій за даною тематикою [1 - 14], незважаючи на значний науковий доробок дослідників, виявлено питання, що наразі залишаються невирішеними та потребують більш детального опрацювання. Насамперед було встановлено факт відсутності єдності думок та поглядів наукових діячів щодо дефініції терміна «операційна стратегія підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1

Дефініції терміна «операційна стратегія підприємства»

Автори/джерела	Зміст терміна «операційна стратегія підприємства»
1	2
Ратушняк О.Г. [2]; Кучер М.М. [4]; Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. [10]; Гевко І.Б. [11];	Полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії; підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги

Закінчення табл. 1

1	2
Сумець О.М. [5]	Визначає «як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань»
Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. [6]	Полягає «в прийнятті рішень по питанням загальної політики використання ресурсів організації задля забезпечення довгострокової конкурентної стратегії»
Михайленко О.В., Комарицька Н.І. [7]	Комплекс управлінських рішень, що визначає вимоги до операцій та забезпечує розроблення планів, що гарантують відповідність операційних можливостей вимогам
Капінос Г.І., Бабій І.В. [8]	Сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи
Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. [9]	Одна з функціональних стратегій організації, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи впорядкована наявна операційна діяльність організації з метою досягнення нею стратегічних конкурентних переваг
Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [12]	Система заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової

Розглянуті у табл. 1 дефініції терміна «операційна стратегія підприємства» є абстрактними; деякі з них не дають чіткого розуміння її підпорядкованості, тобто не окреслюють її місце в загальній системі стратегічного управління підприємством.

Водночас потребує уточнення місце операційної стратегії у загальній ієрархії стратегій, оскільки у низці літературних джерел [2; 5; 6; 8 - 12] виявлено два основних варіанти:

1) операційна стратегія є самостійною функціональною стратегією, рівнозначною із іншими видами функціональних стратегій підприємств, що розробляються на третьому рівні управління (рис. 1.);

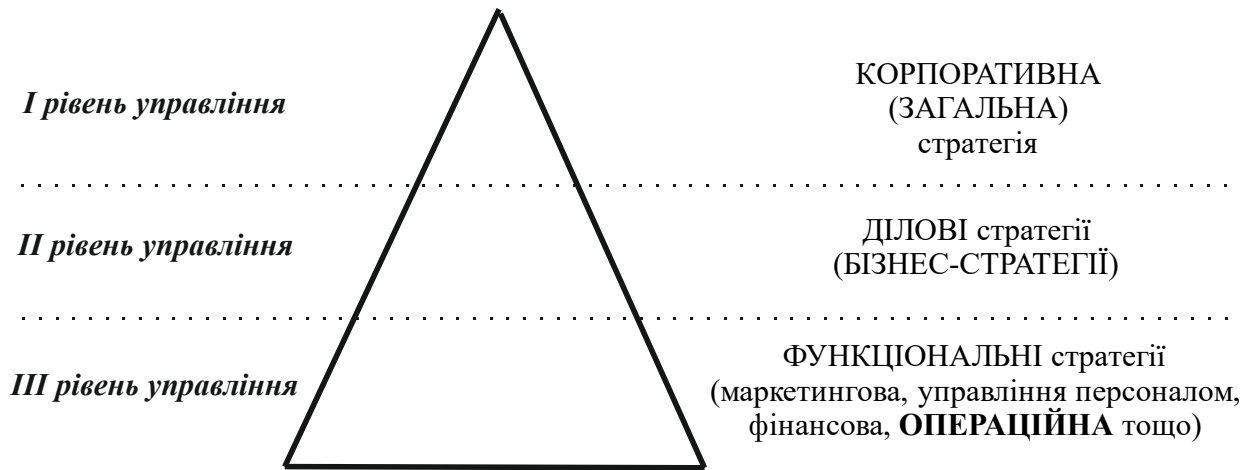


Рис. 1. Перший варіант місця операційної стратегії у загальній ієрархії стратегій підприємства [2; 6; 8; 9; 10; 11]

2) операційна стратегія є окремою складовою частиною загальної стратегії підприємства, що розробляється на четвертому відокремленому рівні управління (рис. 2.)

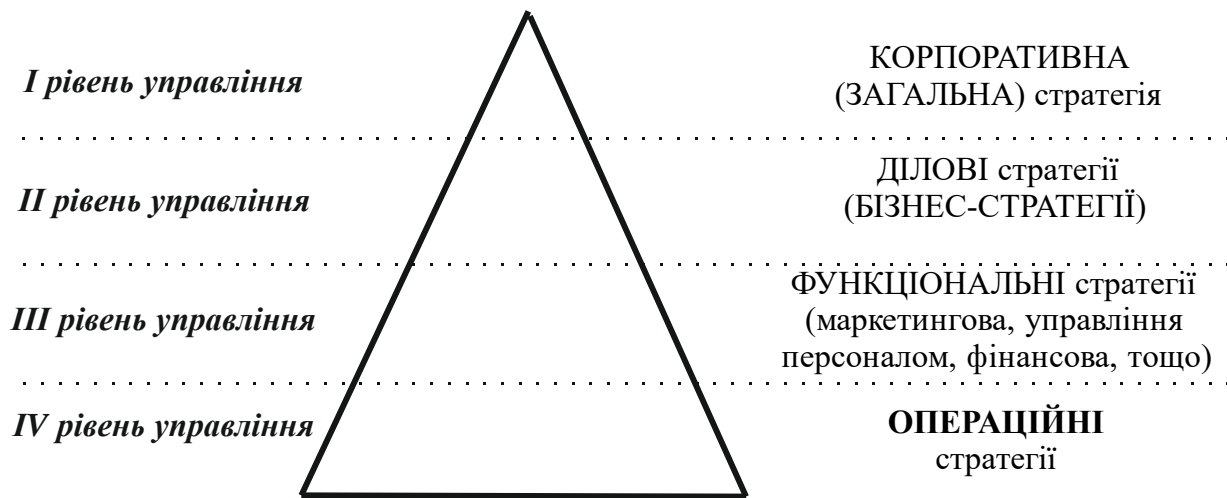


Рис. 2. Другий варіант місця операційної стратегії у загальній ієрархії стратегій підприємства [5; 12]

Невирішені складові загальної проблеми. Докладний аналіз наукових досягнень сучасних вчених та практиків у галузі операційного управління дозволяє дійти висновку, що дотепер залишаються певні проблемні питання, що потребують подальшого опрацювання та розв'язання:

- по-перше, сформульовані дефініції терміна «операційна стратегія підприємства» є досить загальними та нечіткими, містять

різні складові (плани, рішення, програма, загальна політика, підсистема, система заходів тощо);

- по-друге, потребує встановлення місця та підпорядкованості операційної стратегії у загальній її ієрархії.

Формулювання цілей статті – сформулювати дефініцію терміна «операційна стратегія» на підставі акцентування на суттєвих його ознаках та конкретизації її місця у загальній піраміді стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім для вирішення завдання із конкретизації дефініції «операційної стратегії» підприємства доцільно розглянути та врахувати зміст опорних (базових) термінів – стратегія та операційний менеджмент.

У попередніх напрацюваннях авторів обґрунтовано, що стратегія – це «генеральний напрям, комплексна програма дій організації по досягненню нею стратегічних довгострокових цілей організації. При цьому генеральний напрям – це основний (провідний) шлях діяльності (спрямованість) підприємства; комплексна програма дій – наперед продуманий план діяльності на певний період, який охоплює всі необхідні дії» [15, с. 9].

Операційний менеджмент/операційне управління доцільно розуміти як «діяльність, пов'язану із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи) [11, с. 6].

Водночас для розкриття сутнісно-змістовних характеристик терміна «операційна стратегія» підприємства доцільним є виокремлення сукупності суттєвих його ознак шляхом використання опорних прийомів логіки (порівняння, аналіз, синтез тощо).

Суттєвими вважають «ознаки, які визначають природу предмета, що відображається в понятті. Суттєві ознаки виступають основою узагальнення предметів у понятті та виділення їх серед інших, схожих з ними предметів» [17, с. 145].

Для виділення таких ознак проведено аналіз існуючих тлумачень змісту операційної стратегії, в результаті якого виділено загальний перелік ознак терміна і здійснено їх групування за сутнісною визначеністю та змістом передбачених дій (табл. 2).

Підсумком застосування зазначених методів проведення наукових досліджень є визначена сукупність основних та похідних суттєвих ознак поняття (основні суттєві ознаки «відображають сутність предмета, вони є вихідними»; похідні – «ознаки, що зумовлюються, впливають із основних» [17, с. 145]).

Таблиця 2

Аналіз терміна «операційна стратегія» підприємства

Ознаки терміна	Джерела										Ранг
	Рагушняк О.Г. [2]	Карпенко Ю.В. [3]	Кучер М.М. [4]	Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. [6]	Михайленко О.В., Комарицька Н.І. [7]	Капінос Г.І., Бабій І.В. [8]	Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. [9]	Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. [10]	Гевко І.Б. [11]	Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. [12]	
Сутнісна визначеність											
підсистема корпоративної стратегії	+		+					+	+		
довгострокова програма конкретних дій	+		+					+	+		
план використання ресурсів фірми	+		+	+				+	+		4
рішення з питань загальної політики та планів використання ресурсів	+		+	+		+		+	+		1-3
комплекс/сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, що визначає вимоги до операцій						+	+				
система заходів, що забезпечує досягнення мети										+	
Зміст дій											
підтримка/забезпечення довгострокової конкурентної стратегії	+		+	+		+		+	+		1-3
створення і реалізація продукту організації	+		+					+	+		
використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації	+		+					+	+		
досягнення стратегічної конкурентної переваги	+		+				+	+	+	+	1-3
урахування стадії життєвого циклу галузі		+									
забезпечення розроблення планів, що гарантують відповідність операційних можливостей вимогам				+							
розвиток операційної системи					+						

Відповідно до основних суттєвих ознак терміна «операційна стратегія підприємства» за обома складовими (сутнісна визначеність поняття та зміст необхідних дій), виокремлених за найвищим рангом, віднесено такі:

- рішення з питань загальної політики та планів використання ресурсів (1-3 ранг);
- підтримка/забезпечення довгострокової конкурентної стратегії (1-3 ранг);
- досягнення стратегічної конкурентної переваги (1-3 ранг);
- план використання ресурсів фірми (4 ранг).

Для вирішення завдання щодо формулювання дефініції «операційна стратегія підприємства» доцільно дотримуватися такого:

- 1) приєднання виокремлених основних суттєвих ознак до визначення терміна;
- 2) врахування ознаки стосовно відповідності довгостроковим цілям підприємства;
- 3) в якості підґрунтя для формулювання дефініції операційної стратегії застосувати визначення базових понять: «стратегія» та «операційний менеджмент».

Враховуючи викладені положення, операційною стратегією підприємства пропонується вважати генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень підприємства щодо управління і раціонального використання різних видів ресурсів для їх перетворення у товари та послуги, спрямованих на досягнення стратегічної конкурентної переваги відповідно до довгострокових цілей і конкурентної стратегії.

Відповідно до сформульованої дефініції операційної стратегії підприємства можна підсумувати, що ця стратегія розробляється на третьому рівні управління відповідно до конкурентної стратегії (не окремо до кожної функціональної стратегії), є рівнозначною поряд із іншими функціональними стратегіями (відповідає першому варіанту її місця у загальній піраміді стратегій, рис. 1.).

Висновки. Таким чином, у науковій статті сформульовано та конкретизовано дефініцію терміна «операційна стратегія підприємства» на підставі акцентування на основних суттєвих його ознаках. Ключовою відмінністю запропонованого визначення є найбільш вищепне спільне врахування виокремлених основних суттєвих його ознак та включення до змісту операційної стратегії в якості складових

таких елементів: по-перше, ознаки стосовно відповідності довгостроковим цілям підприємства; по-друге, застосування визначень базових понять «стратегія» та «операційний менеджмент» в якості підґрунтя для формулювання дефініції операційної стратегії.

Також конкретизовано місце операційної стратегії у загальній піраміді стратегій: розробляється на третьому рівні управління відповідно до конкурентної стратегії та є рівнозначною поряд із іншими функціональними стратегіями підприємства.

Література

1. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670>
2. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
3. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. № 21. Ч. 1. С. 103-107.
4. Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с.
5. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.
6. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.
7. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16 (1). С. 176-179.
8. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 352 с.
9. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. [електронний ресурс]. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.
10. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 226 с.
11. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ Імені Івана Пулюя, 2017. 128 с.
12. Стратегічне управління: навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

13. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 103-107. URL : <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-v-ponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva>

14. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.

15. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 204 с.

16. Коцко Т. А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 283-289. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_43.

17. Конверський А. Є. Логіка: підручник. 2-ге вид., виправлене. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2017. 391 с.

References

1. Dunda, S., Rybachuk-Yarova, T., Tiukha, I. (2022). Taim-menedzhment yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoi stratehii pidpriemstva [Time management as a direction of increasing the efficiency of the company's operational strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 42. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670> [in Ukrainian].

2. Ratushniak, O.H. (2016). Operatsiinyi menedzhment : elektron. navch. posib. [Operational management : electronic study guide]. Vinnytsia : VNTU [in Ukrainian].

3. Karpenko, Yu.V. (2016). Formuvannia operatsiinoi stratehii pidpriemstva na zasadakh kontseptsii zhyttievoho tsyklu haluzi [Formation of the operational strategy of the enterprise based on the concept of the life cycle of the industry]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, 21, 1. 103-107 [in Ukrainian].

4. Kucher, M.M. (2017). Konspekt leksii z dystsypliny «Operatsiinyi menedzhment» dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity iz tekhnichnykh spetsialnoston [Synopsis of lectures on the discipline «Operational Management» for students of higher education in technical specialties]. Kamianske: DDTU [in Ukrainian].

5. Sumets, O.M. (2021). Proiektuvannia operatsiinykh system: pidruch. [Design of operating systems: tutorial]. Kyiv: Universytet «KROK» [in Ukrainian].

6. Snitko, Ye.O., Zavorodnia, Ye.Ie. (2021). Operatsiinyi menedzhment : navch.-metod. posib. [Operational management: educational and methodological manual]. Starobilsk: DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka» [in Ukrainian].

7. Mykhailenko, O.V., Komarytska, N.I. (2017). Rozroblennia operatsiinoi stratehii pidpriemstva [Development of the company's operational strategy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni*

ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy, 16 (1), 176-179 [in Ukrainian].

8. Kapinos, H.I., Babii, I.V. (2019). Operatsiinyi menedzhment: navch. posib. [Operational management: training. manual]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

9. Omelianenko, T.V., Osokina, A.V. (2016). Operatsiinyi menedzhment: prezentatsiinyi kurs: navch. posib. [elektronnyi resurs] [Operational management: presentation course: training manual [electronic resource]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

10. Markina, I.A., Pomaz, O.M., Pomaz, Yu.V. (2018). Operatsiinyi menedzhment: navch. posib. [Operational management : training manual]. Poltava: PDAA [in Ukrainian].

11. Hevko, I.B. (2017). Operatsiinyi (vyrobnychy) menedzhment: konspekt lektsii. [Operational (production) management: lecture notes]. Ternopil: TNTU Imeni Ivana Puliuia [in Ukrainian].

12. Dykan, V.L., et al. (2013). Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: education. manual] / Dykan, V.L., Zubenko, V.O., Makovoz, O.V., Tokmakova, I.V., Shramenko, O.V. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury» [in Ukrainian].

13. Kolenda, N.V. (2017). Poniattia vyrobnychoi stratehii pidpriemstva [Concept of production strategy of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 15, 103-107. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-v-ponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva> [in Ukrainian].

14. Starchenko, H.V., Kalinko, I.V., Kosach, I.A. (2020). Operatsiinyi menedzhment: navch. posib. [Operational management: training manual]. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo [in Ukrainian].

15. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva: navch. posib. [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv: HNADU [in Ukrainian].

16. Kotsko, T.A. (2016). Formuvannia operatsiinoi stratehii enerhoheneruiuchykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh aktyvizatsii zahroz zovnishnoho seredovyscha [Formation of the operational strategy of energy-generating enterprises of Ukraine in the conditions of intensifying threats to the external environment]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» –Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 13, 283-289. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_43 [in Ukrainian].

17. Konverskyi, A.Ie. (2017). Lohika: pidruch. 2-he vyd., vypravlene [Logic: textbook, 2nd edition, corrected]. Kyiv: VPTs «Kyivskiy universytet» [in Ukrainian].

OPERATIONAL STRATEGY: DEFINITION OF THE TERM AND ITS PLACE IN THE PYRAMID OF ENTERPRISE STRATEGIES

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The article presents the main results of the conducted scientific research in the field of operational management. It was established that in order to solve the urgent tasks of achieving strategic development by enterprises and farms in difficult conditions (quite a high level of competition; functioning in conditions of uncertainty; the need for immediate response to global and local changes, which lead to the need for rapid adaptation to new realities; the need to ensure modernization, digitalization, innovative development, quality improvement, rationalization of both production and management of enterprises in general, etc.) it is absolutely necessary to form and implement an effective set of strategies, one component of which is an operational strategy. The task of clarifying its essence, types, constituent elements, approaches to formation, sequence of development and implementation are really appropriate and require detailing. First of all, the term "operational strategy" needs to be specified.*

A thorough review of modern developments and achievements of scientists and practitioners dedicated to the definition of operational strategy was carried out. Despite significant scientific work, it is concluded that the considered definitions are abstract; some of them either do not give a clear understanding of its subordination, or do not outline its place in the general system of strategic management of the enterprise.

Thus, the main purpose of the article is to formulate a definition of the term "operational strategy" based on the emphasis of its essential features and specifying its place in the general pyramid of strategies.

As a result of the research, based on identifying a set of essential features by using the supporting techniques of logic, as well as taking into account the content of the supporting (basic) terms (strategy and operational management), the definition of the term "operating strategy of the enterprise" was formulated and specified. The main essential features of this term have been established, such as: decisions on issues of general policy and plans for the use of resources; support/ensure long-term competitive strategy; achievement of strategic competitive advantage; a plan for using the firm's resources.

The place of the operational strategy in the general pyramid of strategies is specified: it is developed at the third level of management in accordance with the competitive strategy and is equal to other functional strategies of the enterprise.

Key words: strategy, operational management, operational strategy, essential features of operational strategy, place of operational strategies.

УДК 658.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.194

ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

КУДРЯВЦЕВ В. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва.

E-mail: slavkudr@ukr.net, ORCID: 0000-0002-7617-6390

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У роботі встановлено, що у зв'язку з динамічністю і невизначеністю зовнішнього оточення, формування та впровадження гнучкої системи внутрішньофірмового планування стає особливо актуальним. Основою для формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування є критерій гнучкості планування, суть якого полягає у здатності системи планування АТП адаптуватися до змін, що відбуваються. Для цього в роботі було сформульовано основні вимоги до гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, в якому було представлено інструментарій управління підприємствами АТ, що включає стратегічні, тактичні та оперативні плани, лежить в основі гнучкої системи внутрішньофірмового планування. За допомогою цього інструментарію забезпечується швидке реагування на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, в якому здійснюється діяльність АТП. Для того щоб розробити універсальну процедуру формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, в роботі виокремлено варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними, тобто представлено характеристики розвитку системи внутрішньофірмового планування підприємств АТ. Для розвитку системи внутрішньофірмового планування запропонована процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, яка містить сукупність послідовних етапів. У рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, коли ефективність визначається як ступінь її відповідності переслідуючим цілям, оцінювати таку систему необхідно за допомогою використання критеріїв гнучкості. Така оцінка дається з використанням системи кількісних показників. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Запропонована в роботі модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до цього інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів.*

Ключові слова: планування, система, автотранспортне підприємство, гнучка система, внутрішньофірмове планування.

Постановка проблеми. Високий динамізм змін зовнішнього середовища, ускладнення економічних, господарських і соціальних відносин, посилення конкуренції потребують адекватного вдосконалення інструментів управління виробництвом, а також зумовлюють необхідність пошуку нових методів і прийомів, спрямованих на забезпечення своєчасної реакції господарюючого суб'єкта на будь-які зміни зовнішнього середовища й оптимальне використання можливостей підприємства, зокрема і за рахунок якнайкращого використання всіх видів ресурсів у часі та в просторі. У зв'язку з цим зростає роль стратегічної спрямованості управління, що зумовлює необхідність розвитку теорії та практики системи планування як особливого виду управлінської діяльності та способу формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей підприємства. Незважаючи на позитивні тенденції у зміцненні економіки та активізації господарської діяльності АТП, є низка невирішених питань, які потребують раціональнішого розподілу ресурсів, поліпшення контролю та координації дій на підприємстві. Крім того, в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що склалися, і посилення конкуренції на вітчизняному та світовому ринках автотранспортних послуг внутрішньофірмове планування може розглядатися як найважливіша умова виживання та розвитку підприємства, що сприяє формулюванню встановлених цілей, допомагає створити єдність спільної мети усередині підприємства та основу для ухвалення правильних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні питання розроблення засад стратегічного управління і планування завжди перебували в центрі уваги економічної науки і знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Серед вітчизняних учених великий внесок у вивчення стратегічного управління та планування діяльності підприємств зробили: Орлов О.О. [1], Рясних Є.Г. [1], Михайлюк Н.В. [2], Варналій З.С. [3], Гончар О. [4], Костецька Н.І. [5] та ін.

Суттєвий внесок у розвиток теорії стратегічного планування та бізнес-планування зробили такі зарубіжні вчені, як Гаррет Скотт [6], Ронда М. Абрамс [7] та ін.

Різні аспекти управління і планування на підприємствах автомобільного транспорту розглядаються в працях таких учених-економістів: Турченко М.О. [8], Швець М.Д. [8], Кірічок О.Г. [8], Кристопчук М.Є. [8], Ляшук О.М. [9], Плекан І.М. [9], Цьонь О.П. [9], Пиндус Т.Б. [9] та ін.

Незважаючи на значущість проведених досліджень у галузі теорії планування, зокрема на рівні підприємств, слід вказати на недостатню розробленість багатьох питань його здійснення на підприємствах автомобільного транспорту, особливо в умовах повороту української економіки в бік інноваційної спрямованості розвитку, а також посилення уваги до транспортного сектору в цілому.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на позитивні тенденції у зміцненні економіки та активізації господарської діяльності підприємств автомобільного транспорту, є низка невирішених питань, які потребують раціонального розподілу ресурсів, поліпшення контролю та координації дій на підприємстві.

У сучасних нестабільних умовах розвитку економічних відносин спостерігається велика кількість змін, які впливають на процеси планування. В ході дослідження літературних джерел з'ясувалось недостатнє опрацювання питання планування діяльності автотранспортних підприємств з урахуванням умов невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливого значення набувають проблеми вдосконалення системи планування в практичній діяльності автотранспортних підприємств, вирішення яких передбачає формування гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування з урахуванням динамічності і невизначеності зовнішнього оточення підприємства.

Формування цілей статті. Мета дослідження полягає в розробці теоретичних і методичних положень щодо вдосконалення системи планування на підприємствах автомобільного транспорту в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Задля цього передбачається побудова моделі гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, яка дозволить вчасно реагувати на вплив, який чиниться всіма зовнішніми та внутрішніми факторами, узятими в сукупності, тим самим даючи змогу досягати цілей, що стоять перед АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ситуації, коли зовнішнє середовище, в якому здійснюється діяльність підприємства, характеризується нестабільністю, для нього властивий високий рівень конкуренції, а послуги, що надаються, не користуються стабільним попитом, ціни на них піддаються коливанням, а основні процеси інтенсифікуються, основою ефективного розвитку підприємств автомобільного транспорту стає концепція гнучкого розвитку, яка допомагає підприємствам адаптуватися до мінливих умов. Гнучке управління підприємствами АТ полягає в їхній здатності швидко перебудовувати свою структуру, адаптуватися до зовнішніх змін і розглядається як параметр, що визначає організаційну властивість, як системи управління, так і ієрархічного рівня керівництва. Для визначення гнучкості управління слід зіставити загальну кількість робіт, що внаслідок змін, які відбулися в технології прийняття рішень, з об'єктивних причин виникли за певний інтервал часу, та кількість робіт, які своєчасно виконуються.

Будучи одним із важливих інструментів управління на АТП і провідником цілей, що стоять перед вищим керівництвом, внутрішньофірмове планування покликане займатися своєчасним коригуванням планових показників автотранспортного підприємства відповідно до того, як змінилися умови, в яких здійснюється його діяльність. Інакше кажучи, формування гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування стає особливо актуальним у зв'язку з динамічністю і невизначеністю зовнішнього оточення.

У зв'язку з вираженою тенденцією до прискорення змін умов діяльності підприємств АТ відповідно змінюються організаційні зміни в системі внутрішньофірмового планування. Ці зміни і формують гнучку систему внутрішньофірмового планування, яка своєчасно адаптуватиметься до елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основою для формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування є критерій гнучкості планування, суть якого полягає у здатності системи планування АТП адаптуватися до змін, що відбуваються.

Аналізуючи теоретичні підходи до визначення гнучкості планування, можна сформулювати основні вимоги до гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, що представлені на (рис. 1).

Основні вимоги до гнучкої системи внутрішньofірмового планування підприємств автомобільного транспорту

Здатність оперативно адаптуватись до змін умов здійснення господарської діяльності

Можливість здійснення коригування раніше встановлених показників, а також поставлених цілей і завдань

Забезпечення збалансованості планів стратегічного, тактичного та оперативного рівнів при зміні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

Рис. 1. Основні вимоги до гнучкої системи внутрішньofірмового планування підприємств АТ

Використання цього інструментарію дає можливість вищому керівництву розв'язувати проблеми, які виникають в умовах мінливого середовища. Формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування відбувається в умовах, коли така система на підприємстві вже існує.

Для того щоб підвищити гнучкість наявної на підприємстві АТ системи внутрішньofірмового планування, інструментарій планування в процесі свого формування повинен адаптуватися до тих особливостей системи планування, які існують на АТП.

Проблеми, пов'язані з формуванням інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування, потребують розроблення чіткого уніфікованого алгоритму впровадження, що являє собою певні послідовні процедури, які виконують фахівці АТП під час впровадження цих інструментів. Існує залежність між формуванням інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування та стадією розвитку, на якій перебуває діюча на підприємстві система планування. Для того щоб розробити універсальну процедуру формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування, необхідно виокремити такі варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними (рис. 2).

Аналіз систем внутрішньofірмового планування на автотранспортних підприємствах України показав, що воно має несуттєві відмінності одна від одної. І хоча процес оперативного і

тактичного планування на цих підприємствах регламентований та документально закріплений, відсутній зв'язок між документальним закріпленням стратегічних цілей підприємства і поточними планами. А також результати аналізу виконання планів фактично не можуть бути основою для подальшого прийняття важливих управлінських рішень. Сама процедура проведення аналізу виконання планів не має деталізації. Водночас систематичність проведення аналізу, подальше використання результатів і методика, за допомогою якої дається оцінка виявленим відхиленням планування, відсутня.

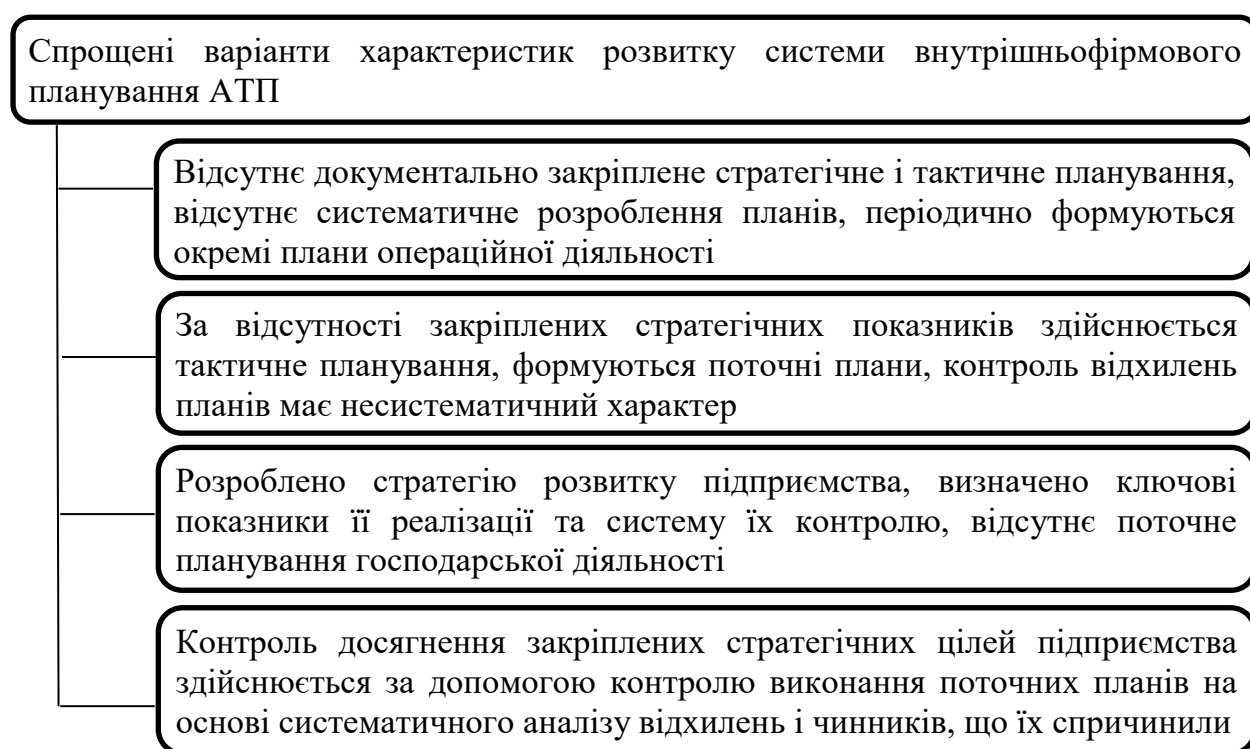


Рис. 2. Характеристики розвитку системи внутрішньофірмового планування підприємств АТ

До переваг автоматизованої системи, які відзначають фахівці підприємств, що застосовують цей спеціалізований програмний продукт, належать можливість мати одночасний доступ безлічі фахівців до одного масиву даних, зниження витрат часу внаслідок автоматизації цілої низки трудомістких процедур, пов'язаних з опрацюванням та аналізом різного роду інформаційних масивів, розширення можливостей, які одержуються під час аналізу та подання результатів планування, інтеграція процесу планування, яка забезпечує участь всіх структурних підрозділів АТП.

Для цієї стадії розвитку системи внутрішньофірмового планування процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування містить сукупність послідовних етапів, представлених на рис. 3.

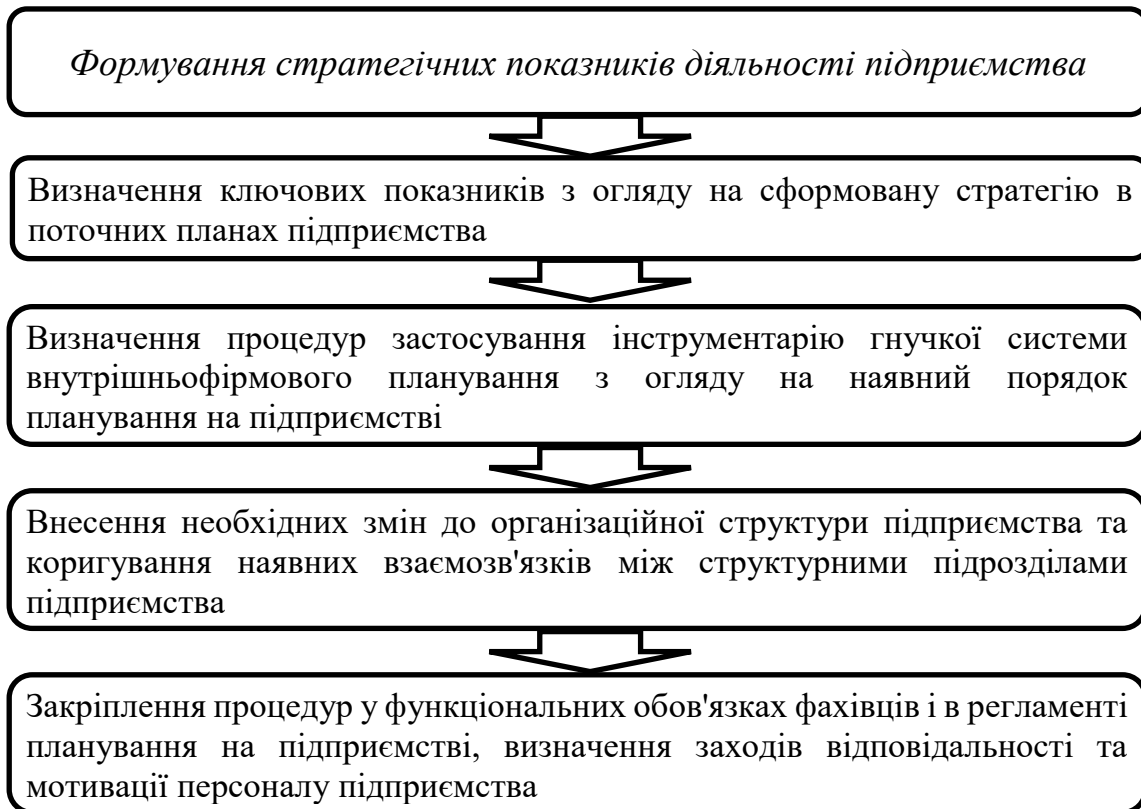


Рис. 3. Процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП

На першому етапі визначаються і документально закріплюються стратегічні показники діяльності АТП. Необхідність закріплення стратегічних показників діяльності підприємства обумовлена тим, що система внутрішньофірмового планування орієнтується на ці стратегічні цілі, адаптуючись за допомогою інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування.

Стратегічні показники діяльності підприємства, які формуються на цьому етапі, виступають цільовими орієнтирами гнучкої системи внутрішньофірмового планування. Система збалансованих показників (BSC), яку використовують керівники підприємств для закріплення цільових орієнтирів у таких ключових галузях управління, як фінанси, клієнти, персонал і процеси, є найефективнішим інструментом, що використовується для формування стратегічних показників.

На другому етапі виділяються ключові показники, які відображають процес реалізації стратегічних цілей. Виокремлення цих показників здійснюється з урахуванням реалізованої стратегії підприємства. Створюваний інструментарій складається зі сценарного аналізу, моніторингу чинників, аналізу відхилень, прогнозування та ковзного планування. Інструментарій гнучкої системи внутрішньофірмового планування забезпечує гнучкість під час необхідного коригування або зміни даних показників залежно від того, як змінилися умови здійснення діяльності.

Третій етап полягає у визначенні послідовності реалізованих процедур, термінів їх виконання, а також формуванні складу фахівців, які використовують цей інструментарій.

Четвертий етап полягає в аналізі змін, які необхідно внести у взаємозв'язки структурних підрозділів АТП, документообігу та організаційної структури.

П'ятий етап полягає в документальному закріпленні тих процедур, обов'язків і термінів застосування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, які були виділені. Вони мають бути представлені у вигляді посадових обов'язків фахівців структурних підрозділів, положень про відділи, регламенту стратегічного, тактичного та оперативного планування.

На наступному етапі фахівцями, які беруть участь у впровадженні інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, оцінюється потреба в технічних засобах для використання зазначених інструментів і забезпечується ця потреба.

На завершальному етапі оцінюється гнучка система внутрішньофірмового планування підприємства АПК, створена на попередніх етапах. При цьому виокремлюються два основні підходи до оцінки системи планування.

Перший підхід (витратний), ґрунтується на відповідності витрат і результатів планування.

Другий підхід (цільовий), ґрунтується на проведенні аналізу відхилень системи планування.

У витратному підході система планування АТП оцінюється шляхом співвідношення результатів або зусиль з тими витратами, яких підприємство зазнало на їх досягнення. Однак питання оцінки кінцевого результату системи планування є неоднозначним для підприємства.

Критерій ефективності - показник, який дає змогу зіставляти різні варіанти планів з метою вибору з них найкращого варіанта, обов'язковий під час розроблення планових завдань. Нині, в умовах ринку, такими основними результатами планової системи, що є підтвердженням її ефективності, слід вважати досягнення максимального прибутку, найбільшого сукупного доходу, стабільного і стійкого фінансового становища.

Другий підхід побудовано на основі теоретичних положень, у яких як основний показник ефективності будь-якої керованої системи, чи то в технічній сфері, чи то у сфері соціально-економічних відносин, розглядають здатність досягнення мети, яку вказано суб'єктом управління, а величина відхилення від цієї мети є критерієм ефективності. Побудова системи планування полягає в тому, щоб сформувавши таку систему планування АТП, яка максимально враховує зміну водночас і зовнішніх, і внутрішніх чинників, а крім того, притаманні автотранспортним підприємствам особливості їх функціонування. Таким чином, точність досягнення планових завдань є підставою для оцінки планування, як механізму управління. Різниця між плановими і фактичними показниками, що визначається як відхилення планування, вважається кількісним показником, коли цей підхід використовується для оцінки системи планування.

У рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, коли ефективність визначається як ступінь її відповідності переслідуваним цілям, оцінювати гнучку систему внутрішньофірмового планування необхідно з використанням таких якісних показників, яким є критерій гнучкості. Оперативна адаптація до умов виробничої діяльності, що динамічно змінюються, наявність можливостей, які дають змогу коригувати вже ухвалені планові завдання, поставлені перед підприємством цілі та завдання, здатність забезпечити збалансованість планових показників АТП в умовах мінливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища – це тільки якісні орієнтири, за якими оцінюється гнучкість системи внутрішньофірмового планування діяльності підприємства. Але ці якісні орієнтири слугують основою для вироблення кількісних показників, що дають змогу давати оцінку відповідності системи вимогам, які висувуються на підприємствах АТ до гнучкої системи планування.

Така оцінка дається з використанням системи кількісних показників. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана

тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Пропонована модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до цього інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів (рис. 4).

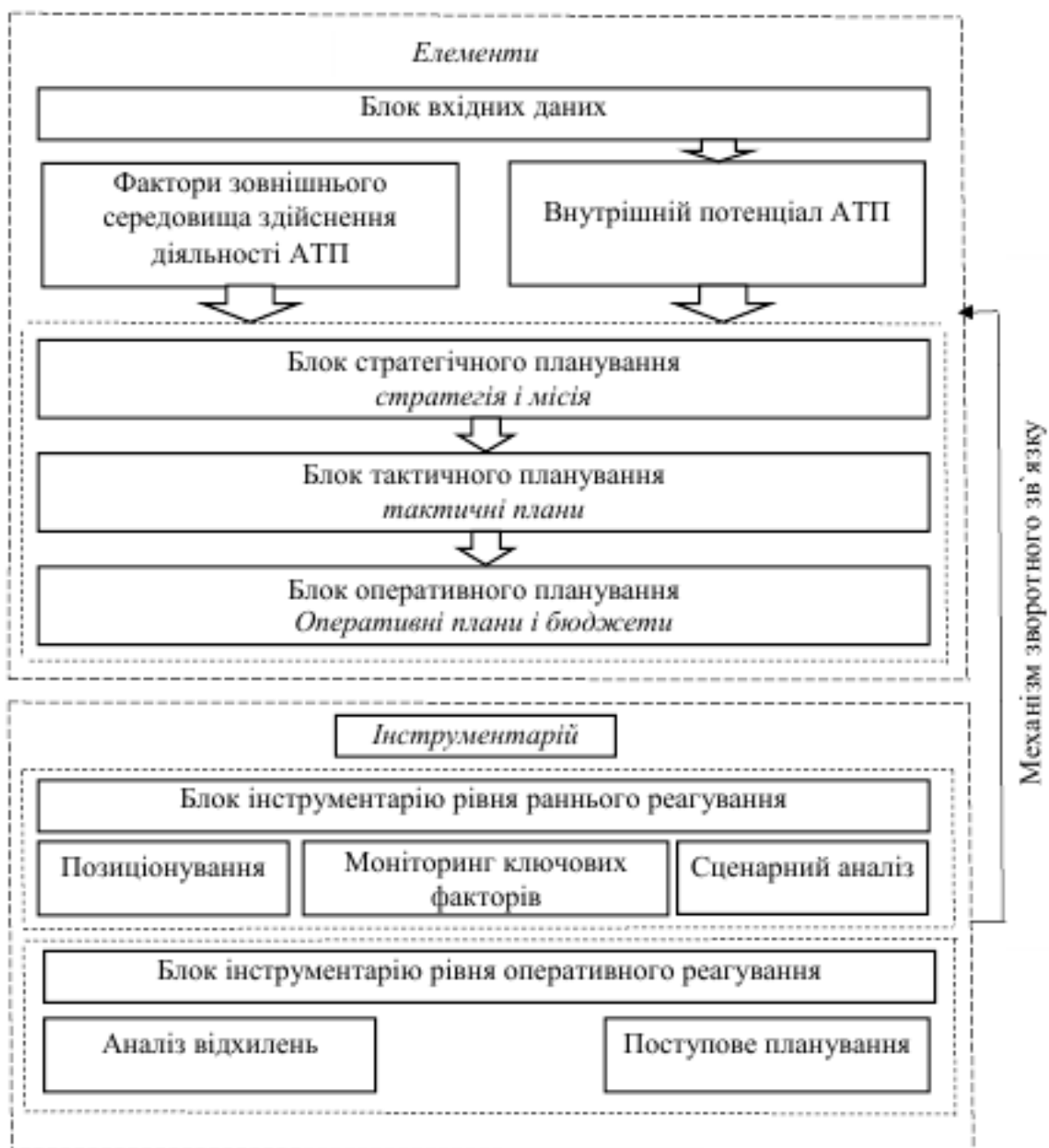


Рис. 4. Модель гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП

Можна виділити такі блоки елементів гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП (рис. 5).

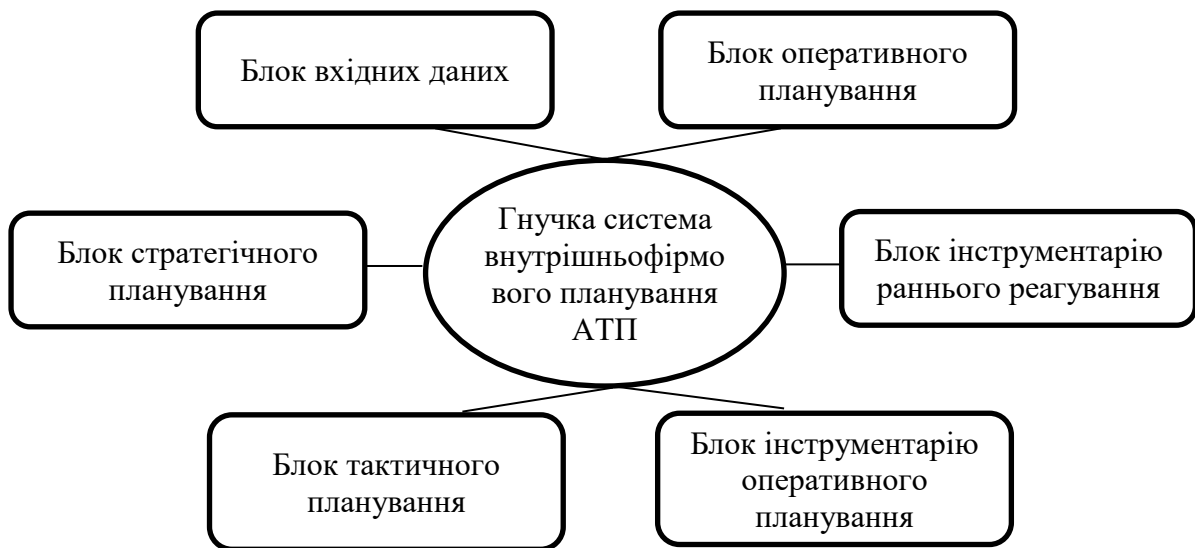


Рис. 5. Елементи гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП

Кожен із виділених блоків являє собою сукупність елементів.

За допомогою гнучкої системи внутрішньофірмового планування можна коригувати встановлені показники за допомогою інструментарію планування, який являє собою набір засобів впливу на елементи системи внутрішньофірмового планування. У процесі формування плану підприємства слід враховувати фактори, які впливають на виробничо-господарську діяльність. Загалом цей облік забезпечується за допомогою механізму зворотного зв'язку гнучкої системи внутрішньофірмового планування.

Ініційоване механізмом зворотного зв'язку ухвалення управлінських рішень, в основі якого отримана в процесі виконання планів інформація та контроль за досягненням комплексу, що дозволяється ним, задіяного в системі внутрішньофірмового планування, має два рівні реагування цієї системи на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, що відбуваються.

Перший рівень – раннє реагування. Фактори, що виникають на цьому рівні, впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства, але цей вплив не спричиняє відхилення фактичних результатів цієї діяльності від планових показників. Для того щоб на ранній стадії визначити потенційні можливості та загрози, які можуть зірвати виконання планів і завадити прийняттю необхідних управлінських рішень, потрібно моніторити сукупний масив ключових

показників. Аналіз зміни показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які є фундаментальними для планів і бюджетів, проводять із використанням інструментарію рівня раннього реагування, який складається з моніторингу всіх чинників за сферами контролю, різнопланових прогнозів, сценарного аналізу, відповідно до якого можливо розвиватиметься зовнішнє середовище і саме підприємство в цих умовах. Цей інструментарій дає змогу ухвалювати рішення, пов'язані зі зміною планових завдань і бюджетів, а також коригуванням цілей, що стоять перед підприємством, до моменту настання обставин, здатних вплинути на виконання планів.

Другий рівень – оперативне реагування, для якого характерна схильність фактичних результатів діяльності до впливу значною мірою змін чинників, що впливають, та існує потреба в аналізі наявних відхилень від планових показників для визначення значущості таких відхилень, причин їхнього виникнення та спонукання до того, щоб здійснити необхідний управлінський вплив. Аналіз відхилень планування, а також ковзне планування, можна вважати засобами, які впливають на систему внутрішньофірмового планування, побудовану на основі аналізу фактичного виконання планових показників. За допомогою цього інструментарію підприємство має можливість коригувати початкові плани і використовувати заходи, спрямовані на те, щоб усунути вплив чинників за умов настання обставин, що впливають на виконання планових показників.

Очевидною є спрямованість виокремлення розглянутих рівнів, що існують у механізмі зворотного зв'язку, а також відповідного кожному рівню інструментарію, наявного у гнучкій системі внутрішньофірмового планування, на забезпечення максимальної відповідності такому критерію цієї системи, як гнучкість та адаптивність, а також на забезпечення всебічного охоплення чинників, що впливають на дану систему. У ситуації, коли якийсь збурюючий фактор залишився не врахованим на рівні раннього реагування, наявні показники рівня оперативного реагування свідчатимуть про наявність певних коливань на підприємствах АТ – його внутрішньому або зовнішньому середовищі, що проявляються, як виникнення відхилень фактичних результатів від планових показників.

Висновки. Дослідження показують, що внаслідок динамічності і невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування та впровадження гнучкої внутрішньофірмової системи планування. З цією метою в даній статті сформульовано основні вимоги до внутрішньої системи гнучкого планування, в основу

якої покладено інструментарій управління підприємством автомобільного транспорту, що включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Цей інструментарій забезпечує швидке реагування на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, в якому працює АТП. З метою розробки загального порядку формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішнього планування компаній в роботі наведено варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними, а саме: є впровадження системи внутрішнього планування характеристик розвитку підприємств автомобільного транспорту. Для розробки системи внутрішньофірмового планування запропоновано процедуру формування гнучкого інструментарію системи внутрішньофірмового планування, який складається з набору послідовних фаз. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Запропонована в роботі модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до даного інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів.

Отже, в умовах, коли існує невизначеність зовнішнього середовища, наявна гнучка система внутрішньофірмового планування підприємства дає змогу ефективно управляти ним, ґрунтуючись водночас на розроблених планах, адже інструментарій, який має у своєму розпорядженні система планування, створює умови, що дозволяють вчасно реагувати на вплив, який чиниться всіма зовнішніми та внутрішніми факторами, узятими в сукупності, тим самим даючи змогу досягати цілей, що стоять перед АТП.

Література

1. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу: монографія. Львів: «Новий світ-2000», 2019. 160 с.
2. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2021. 620 с.
3. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібн. Чернівці: Технодрок, 2019. 264 с.

4. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. *Проблеми планування в ринкових умовах*: зб. матеріалів XVI Міжнар. нак.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2017. С. 40-41.
5. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91-96.
6. Garrett Sutton. *Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In*. Great Britain: RARI Press, LLC, 2012. 210 p.
7. Rhonda M. Abrams. *Successful business plan: secrets and strategies*. Palo Alto: ThePlanningshop, 2013. 417 p.
8. Планування діяльності автотранспортного підприємства / Турченко М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Кристопчук М. Є. Рівне: ХУВГП, 2017. 367 с.
9. Планування діяльності автотранспортного підприємства / О. М. Ляшук та ін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36). С. 256-262.

References

1. Orlov, O.O., Riasnykh, Ye.H. (2019). Innovatsii u planuvanni na osnovi kontseptsii marzhynalnoho dokhodu. [Innovations in planning based on the concept of marginal income]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
2. Mykhailiuk, N.V. (2021). Planuvannia diialnosti pidpriemstv. [Enterprise activity planning]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
3. Varnalii, Z.S. (2019). Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti. [Business planning for entrepreneurial activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk. [in Ukrainian].
4. Honchar, O. (2017). Planuvannia rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid. [Enterprise development planning: a modern approach]. *Problemy planuvannia v rynkovykh umovakh – Planning challenges in market conditions*, 40-41 [in Ukrainian].
5. Kostetska, N.I. Teoretychni osnovy planuvannia pidpriemstva. [Theoretical foundations of enterprise planning]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(30), 91-96 [in Ukrainian].
6. Sutton, Garrett (2012). *Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In*. Great Britain: RARI Press, LLC. [in English].
7. Abrams, Rhonda M. (2013). *Successful business plan: secrets and strategies*. Palo Alto: ThePlanningshop. [in English].
8. Turcheniuk, M.O., Shvets, M.D., Kirichok, O.H., Krystopchuk, M.Ie. (2017). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva. [Planning the activities of a road transport company]. Rivne: KhUVHP. [in Ukrainian].

9. Liashuk, O.M. (2022). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva [Planning the activities of a road transport company]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovi visnyk. Tekhnichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical sciences*, 5(36), 256-262 [in Ukrainian].

FORMATION OF A FLEXIBLE SYSTEM OF INTERNAL PLANNING AT ROAD TRANSPORT ENTERPRISES

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

KUDRIAVTSEV V., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship.

E-mail: slavkudr@ukr.net, ORCID: 0000-0002-7617-6390

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article establishes that due to the dynamism and uncertainty of the external environment, the formation and implementation of a flexible system of intra-company planning becomes especially relevant. The basis for the formation of a flexible system of intra-company planning is the criterion of planning flexibility, the essence of which is the ability of the planning system of the RTE to adapt to the changes that occur. To this end, the paper formulates the basic requirements for a flexible system of intra-company planning of a road transport enterprise, which presents the tools for managing RTE, including strategic, tactical and operational plans, which are the basis of a flexible system of intra-company planning. This toolkit ensures a quick response to changes in the internal or external environment in which the RTE operates. In order to develop a universal procedure for the formation of tools within the framework of a flexible system of internal planning, the article allocates variants of characteristics of development of this system, which can be considered the most simplified, i.e., the characteristics of development of the system of internal planning of RTE are presented. To develop the system of internal planning, the article offers a procedure of developing the tools of the flexible system of internal planning, which contains a set of successive stages. Within the framework of a flexible system of internal planning, when efficiency is defined as the degree of its compliance with the goals pursued, it is necessary to evaluate such a system by using the criteria of flexibility. Such an assessment is made using a system of quantitative indicators. At the same time, a comprehensive assessment can be obtained only when analysing indicators in dynamics - before the start of activities related to the formation of flexible system tools within the framework of internal corporate planning and after a certain period of time of functioning of the flexible system tools. The proposed model of a flexible system within the framework of intra-company planning is built on this basis and creates key elements related to this management tool, and fully reveals the existing interrelationships, giving a simplified view of the mechanism of interaction of these elements.*

Key words: *planning, system, road transport enterprise (RTE), flexible system, intra-company planning.*

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТП

БЛИЗНЮК А. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент,

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні основних напрямків з ефективного використання персоналу на автотранспортному підприємстві. Методичною основою в даній статті є наукові праці видатних науковців та матеріали періодичних видань. Під час дослідження у роботі використано метод логічного аналізу для обґрунтування чинників, що впливають на продуктивність праці та кадровий потенціал в цілому. З метою однострійного прийняття об'єкта дослідження і комплексної оцінки сучасних методів у межах визначеної проблеми було використано метод системного аналізу.*

Одним із головних чинників успіху АТП є грамотна робота керівництва, його здатність приймати правильні рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але не дивлячись на це, головним чинником вдалої діяльності підприємства залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами. Процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, які спрямовані на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства. Ефективне формування та використання персоналу підприємства зумовлюється світовими тенденціями в розвитку людського капіталу та професійних компетенцій деяких працюючих. Для зростання ефективного використання персоналу необхідна реалізація процесу стратегічного планування ще до початку трудової діяльності окремого працівника, обґрунтованості шляхів розвитку кадрового потенціалу, а також формування кадрових резервів на транспортному підприємстві.

Ефективне використання персоналу безпосередньо пов'язане з ефективністю виробничого процесу, тому оцінка й аналіз стану та раціоналізації використання персоналу мають відігравати ключову роль у системі загального аналізу господарської діяльності автотранспортного підприємства. Ретельно розроблена система управління ресурсним потенціалом дасть змогу автотранспортному підприємству підвищити ефективність використання свого ресурсного потенціалу, а також забезпечити фінансову стабільність, збільшити прибутковість, розвинути підприємство в конкурентному середовищі транспортних послуг.

***Ключові слова:** персонал, автотранспортне підприємство, кадровий потенціал, ефективність.*

Постановка проблеми. Сучасне підприємство являє собою безперервно мінливі технології, так би мовити – реальний погляд на

навколишнє середовище. Одним з головних чинників успіху автотранспортного підприємства є грамотна робота керівництва, його здатність приймати правильні рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але не дивлячись на це, головним чинником вдалої діяльності підприємства залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами [1].

Процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства [2].

У сучасних умовах розвиток транспортної галузі належить до стратегічних напрямів розвитку країни, тому що постійно забезпечує нормальне функціонування і розвиток інших галузей народного господарства. На транспорті продуктом праці завжди виступатиме транспортна послуга, де її корисним ефектом буде споживча вартість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми щодо підвищення ефективності діяльності автотранспортного підприємства знаходить своє відображення у багатьох публікаціях таких вчених як: Прокудін Г.С., Чупайленко О.А., Борисюк І.О., Сімкова Т.О., Кравчук Н.М., Гончарук А.В., Криворучко О.М., Пипенко І.С., Шинкаренко В.Г., Левченко Я.С., Жуковський М.О., Дунда С.П., Качан Є.П., Балабанова П.В., Стельмашенко О.В., Щокін Г.В. та ін. [1-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Питанням економіки та управління на підприємствах транспорту присвячено велику кількість робіт, проте маловивченими залишаються питання залежності показників розвитку підприємства і транспортної галузі загалом від рівня ефективного використання персоналу.

Формулювання цілей статі. Мета статті полягає у дослідженні основних напрямків з ефективного використання персоналу на автотранспортному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне формування та використання персоналу підприємства зумовлюється світовими тенденціями в розвитку людського капіталу та професійних

компетенцій деяких працюючих. Для зростання ефективного використання персоналу необхідна реалізація процесу стратегічного планування ще до початку трудової діяльності окремого працівника, обґрунтованості шляхів розвитку кадрового потенціалу, а також формування кадрових резервів на транспортному підприємстві [3].

Особливістю виробничого процесу на транспорті є відносно невисока ефективність використання персоналу, що призводить до необґрунтовано високої чисельності працівників. У свою чергу, вартість праці працівників транспортного підприємства суттєво впливає на величину транспортних витрат та їхню частку в ціні готової продукції.

В умовах нестабільної економічної обстановки значна частка підприємців прагне до привласнення максимально можливої частини доданої вартості, нехтуючи перспективами розвитку підприємства, зниження його конкурентоспроможності в майбутньому. Про це свідчить низький рівень інвестицій в інноваційні технології на транспорті, використання застарілого рухомого складу та низькокваліфікованої праці робітників. У результаті такої недалекоглядної політики підприємство залишається на колишньому рівні свого розвитку, ніби загальмовується, тоді як конкуренти (особливо іноземні перевізники) рухаються вперед.

Забезпечення автотранспортного підприємства кваліфікованими кадрами ускладнюється ситуацією на ринку праці. Останніми роками відбувається "подрібнення" професій: у перших рядах стоять професії та заняття, що приносять великий та швидкий дохід, на другому місці стоять робітничі професії.

Оскільки основним завданням для автотранспортного підприємства є підвищення ефективності діяльності в аспекті використання персоналу, то як детермінанти можна виділити такі:

- професійна надійність водіїв істотно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а отже, і на обсяг перевезень, виручку та рентабельність перевезень;
- кадровий потенціал автотранспортного підприємства безпосередньо впливає на продуктивність праці;
- продуктивність праці працівників підприємства і трудомісткість виконуваних робіт впливають на собівартість послуг транспорту.

Забезпечення ефективності використання персоналу підприємства являє собою специфічний набір основних способів і цілей роботи з персоналом, які конкретизовані з урахуванням кадрового потенціалу і політики, а також певних типів організаційної стратегії.

Виходячи зі стратегічної ролі управління персоналом, основу його концепції нині становлять:

- інтеграція управління персоналом зі стратегією бізнесу;
- дедалі більша роль особистості працівника у визначенні свого розвитку;
- знання мотиваційних установок працівника і групи;
- вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до стратегії розвитку організації.

Істотний вплив на результати діяльності транспортного підприємства має відповідний рівень професійних навичок та кваліфікації всіх категорій працівників. Чинники, що впливають на підвищення рівня професійних навичок та кваліфікації, численні й часто важкокеровані.

Від професійної надійності водіїв залежать основні результати діяльності автотранспортного підприємства. У свою чергу, професійна надійність ремонтно-обслуговувальних робітників визначає знаходження транспортних засобів у технічно-справному стані, своєчасний випуск автомобілів на лінію, їхню справну та безвідмовну роботу. І нарешті, професійна надійність керівників і фахівців визначає майбутній розвиток підприємства.

У сучасних умовах саме конкуренція є необхідним і важливим стимулюючим фактором розвитку підприємства. Саме конкуренція спрямовує підприємство на боротьбу за певну частку ринку з аналогічними учасниками, а також примушує кожне підприємство якісно та належним чином задовольняти потреби споживачів, застосовуючи для цього ефективну техніку та технології, а також сучасні методи організації виробництва і праці і, як наслідок, знижувати ціни до рівня, що відповідає витратам виробництва.

Конкурентоспроможне підприємство на ринку праці вирізняється відносно своїх підприємств-аналогів більш спокусливими факторами стосовно потреб працівників. Така ситуація має високу ймовірність вибору потенційним працівником

такого суб'єкта господарської діяльності, де в нього з'явиться можливість ширшого вибору з наявних кандидатур того працівника, який найповніше задовольнить уже запити роботодавця. Таким чином, проявляється "подвійний ефект".

Вирішення завдань управління пов'язане з ефективним використанням персоналу автотранспортного підприємства та досягненням певного рівня продуктивності праці.

Оцінити конкурентоспроможність автотранспортного підприємства на ринку праці можна за допомогою статистичного аналізу показників, що характеризують інтенсивність і структуру руху персоналу та фактично сформований рівень кадрового потенціалу підприємства.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку транспортних послуг кадровий потенціал необхідно сформувати, регулярно оцінювати, підтримувати і розвивати відповідно до цілей діяльності.

Кадровий потенціал підприємства визначається сукупністю якісних і кількісних якостей, що характеризують конкретну спроможність працівників вирішувати поточні та перспективні завдання виробничої і підприємницької діяльності. Кадровий потенціал підприємства завжди більший за просту суму трудових потенціалів окремих працівників, оскільки виникає синергетичний ефект.

Кількісно кадровий потенціал підприємства визначається комплексом таких показників:

- середній вік за окремими професійними групами і в цілому по транспортному підприємству;
- питома вага найбільш продуктивної вікової групи в загальній кількості працівників;
- рівень кваліфікації працівників;
- середній стаж роботи на підприємстві;
- професійна активність працівників;
- рівень соціальної напруженості в колективі;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Продуктивність праці працівників характеризує ефективність використання персоналу, а також впливає на ефективність, що виражається у скороченні робочого часу, який витрачається на

виробництво одиниці транспортних послуг. За певних умов зростання продуктивності праці в більшості випадків приводить до збільшення прибутку на підприємстві, а отже, до зростання рентабельності.

Зростання продуктивності праці залежить від впливу великої кількості соціально-економічних чинників:

- рівень ефективності системи оплати праці на підприємстві;
- рівень ефективної організації праці;
- рівень підготовки адміністративно-управлінського персоналу, кваліфікації водіїв, їхнього професійного стажу, навичок ремонтних робітників;
- показники руху персоналу на підприємстві.

Таким чином, зростання продуктивності праці ремонтних робітників залежить від зниження трудомісткості здійснюваних робіт, пов'язаних з технічним обслуговуванням і поточним ремонтом, що відбувається у зв'язку з підтриманням високого рівня організації цих технічних впливів. Загалом сенс зростання продуктивності праці, що безпосередньо впливає на скорочення трудових витрат на одиницю транспортної послуги, полягає в організації деяких передумов, що впливають на збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства, підвищення частки вітчизняних перевізників, а також внесення певного внеску транспорту у ВВП України.

У процесі ведення господарської діяльності підприємці мають брати участь у вирішенні певних питань щодо своїх співробітників, а саме: безпека життєдіяльності, охорона праці, збереження своїх робочих місць, задоволеність кліматом в трудовому колективі тощо. Сприятиме вирішенню зазначених питань залучення інвестиційних коштів з метою:

- оновлення парку рухомого складу, що сприятиме поліпшенню певних техніко-експлуатаційних показників, зниженню аварійності та несправності техніки, зниженню витрат на ремонт і техобслуговування рухомого складу;
- впровадження інноваційних технологій, що безпосередньо вплине на зростання обсягів виробництва, зниження певних витрат, зниження трудомісткості виробництва, підвищення якості продукції та послуг, а також позитивно вплине на екологічність;

- залучення висококваліфікованих працівників, які володітимуть необхідними навичками для роботи на сучасному обладнанні.

Також необхідно відзначити і той факт, що дедалі більшого значення та застосування почали знаходити нестандартні режими роботи. Вони розглядають можливість процесу використання робочого часу і більше за визначену норму годин, і менше, порівняно зі звичайним робочим днем, а також координують розподіл норм тривалості робочого дня певного працівника або колективу працівників, відмінного від стандартних їх розкладів.

Необхідній умові діяльності підприємства має відповідати матрична організація цільових програм з персоналу. Пропоновану їх класифікацію подано в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація програм підприємства у сфері персоналу

Програми	Програми			
	стабілізації персоналу	реструктуризації та реформування	розвитку персоналу	ефективності використання
Об'єктивні програми	програми забезпечення безпеки керівників, адаптації молодих спеціалістів, охорони здоров'я пенсіонерів, які працюють; програми з персоналу окремого підрозділу або відділу			
Функціональні програми	програми найму працівників, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, навчання, розвитку ділової кар'єри			
Проблемно-орієнтовані програми	програми вдосконалення мотивації персоналу, матеріального стимулювання, автоматизації системи управління персоналом			

Першу групу становлять вузькоспеціалізовані програми за окремими об'єктами, функціями та проблемами.

Об'єктивні програми, по-перше, орієнтовані на конкретні групи працівників, зазвичай за соціальними та професійно-кваліфікаційними ознаками; по-друге, додатково структуруються за рівнями управління підприємством.

Функціональні програми розробляються для конкретного етапу життєвого циклу персоналу підприємства.

Проблемно-орієнтовані програми націлені на певні проблеми управління підприємством.

На практиці не завжди можливо виокремити цільові програми, вузькоспеціалізовані програми за окремими об'єктами, тому видається доцільним розробляти змішані програми. Вони перебувають на стику вузькоспеціалізованих програм:

- програми підвищення кваліфікації молодих фахівців, набору працівників для конкретного підрозділу підприємства - на стику "об'єкт-функція";

- програми підвищення зацікавленості працівників у підвищенні рівня кваліфікації - на стику "проблема-функція";

- програми зниження плинності персоналу - на стику "об'єкт-проблема".

Розробка системи моральної та матеріальної зацікавленості працівника в результатах праці виступає ще одним способом ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Безпосередній вплив на трудові ресурси як фактор ефективного розвитку автотранспортного підприємства здійснюють керівництво підприємства та держава. Необхідно виділити основні напрямки з підвищення ефективності використання трудових ресурсів на автотранспортному підприємстві (рис. 1).

Взагалі на будь-якому автотранспортному підприємстві можна вжити низку організаційно-технічних і соціально-економічних заходів щодо поліпшення використання трудових ресурсів, а саме: введення єдиної тарифної сітки (цей захід дає змогу стандартизувати систему робітників і посадових окладів, приводячи їх у відповідність до кваліфікації, складності виконуваних функцій і досвіду роботи); повсюдне використання на робочих місцях системи відрядної оплати праці, мета якої полягає у зацікавленні виконавців у підвищенні рівня прибутковості взагалі по підприємству; організація обліку праці та її оплати таким чином, щоб впливати на підвищення продуктивності праці, поліпшення організації праці, зростання заробітної плати, абсолютне використання робочого часу, покращення дисципліни праці, підвищення якості послуг.



Рис. 1. Напрямки з підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Висновки. Ефективне використання персоналу безпосередньо пов'язане з ефективністю виробничого процесу, тому оцінка й аналіз стану та раціоналізації використання персоналу мають відігравати ключову роль у системі загального аналізу господарської діяльності автотранспортного підприємства.

Грамотно і ретельно розроблена система управління ресурсним потенціалом дасть змогу АТП підвищити ефективність використання свого ресурсного потенціалу, а також забезпечити фінансову стабільність, збільшити прибутковість, розвинути підприємство в конкурентному середовищі транспортних послуг. Треба зазначити, що професійна надійність працівників підприємства безпосередньо впливає на продуктивність праці та його конкурентоспроможність, яка є життєво важливим аспектом виживання підприємства в умовах ринку.

У сучасних умовах особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню організації праці та підвищенню її продуктивності, оскільки вони є єдиним джерелом реального економічного зростання і прогресу. Для цього необхідне використання різних методів і форм мотивації та стимулювання праці працівників.

Література

1. Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2, № 2. С. 100-109.
2. Борисюк І. О., Сімкова Т. О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 114-119.
3. Кравчук Н. М., Гончарук А. В. Управління процесами формування трудових ресурсів транспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 12. С. 441-447.
4. Криворучко О. М., Пипенко І. С. Потенціал і розвиток автотранспортного підприємства. Харків: ХНАДУ, 2015. 96 с.
5. Шинкаренко В. Г., Левченко Я. С. Формування стратегії розвитку АТП. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2004. Вип. 7. С. 88 - 99.
6. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54-59.
7. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (22), Т. 2. С. 83-89.
8. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Київ: ВД «Юридична книга», 2014. 358 с.
9. Балабанова П. В., Стельмашенко О. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
10. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. Київ: МАУП, 2010. 76 с.

References

1. Prokudin, H., Chupaylenko, O., Lebid, I., Kozlov, A. (2023). *Metody pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya avtotransportnym pidpryyemstvom* [Methods of increasing the efficiency of management of a motor vehicle enterprise].

International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2, 100-109. [in Ukrainian].

2. Borysyuk, I.O., Simkova, T.O. (2020). Formuvannya systemy upravlinnya resursnym potentsialom transportnoho pidpryyemstva [Formation of the resource potential management system of the transport enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 43, 114-119. [in Ukrainian].

3. Kravchuk, N.M., Honcharuk, A.V. (2018). Upravlinnya protsesamy formuvannya trudovykh resursiv transportnoho pidpryyemstva [Management of the processes of formation of labor resources of the transport enterprise]. *BIZNES-INFORM – BUSINESS-INFORM*, 12, 441-447. [in Ukrainian].

4. Kryvoruchko, O.M., Pypenko, I.S. (2015). Potentsial i rozvytok avtotransportnoho pidpryyemstva [The potential and development of the motor vehicle enterprise]. Kharkiv: HNADU. [in Ukrainian].

5. Shynkarenko, V.H., Levchenko, Ya.S. (2004). Formuvannya stratehiyi rozvytku ATP [Formation of MTE development strategy]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: Zbirnyk naukovykh prats' – Economics of the transport complex: Collection of scientific papers*, 7, 88-99. [in Ukrainian].

6. Zhukovskyy, M.O. (2007). Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Labor resources as a component of enterprise competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 2, 54-59. [in Ukrainian].

7. Dunda, S.P. (2013). Pidvyshchennya efektyvnosti vykorystannya resursnoho potentsialu yak napryam rozvytku pidpryyemstva [Increasing the efficiency of using resource potential as a direction of enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriyskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (Ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 2 (22), 83-89. [in Ukrainian].

8. Kachan, Ye.P. (2014). *Upravlinnya trudovymy resursamy* [Management of labor resources]. Kyiv: VD "Legal Book". [in Ukrainian].

9. Balabanova, P.V., Stelmashenko, O.V. (2010). *Stratehiia upravlinnia personalom pidpryyemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky* [Strategy of personnel management of the enterprise in the conditions of a market economy]. Donetsk: Don NUET [in Ukrainian].

10. Shchokin, H.V. (2010). *Teoriia kadrovoi polityky* [The theory of personnel policy]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

MAIN AREAS OF EFFECTIVE USE OF RTE PERSONNEL

BLYZNIUK A., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

***Abstract.** The aim of the article is to study the main directions of efficient use of personnel at a road transport enterprise. The methodological basis of this article is the scientific works of prominent scientists and materials of periodicals. In the course of the study, the authors use the method of logical analysis to substantiate the factors affecting labour productivity and human resources in general. In order to unanimously accept the object of study and comprehensively evaluate modern methods within the framework of the identified problem, the method of system analysis was used.*

One of the main factors in the success of a road transport enterprise is the competent work of its management, their ability to make the right decisions, set goals and find ways to achieve them. But despite this, the main factor in the successful operation of the enterprise is the manager's ability to manage human resources. The process of resource management at a transport enterprise is considered as the process of making and implementing management decisions aimed at rationalizing the use, increasing and optimizing the resource potential of the enterprise in order to achieve the set goals and ensure the sustainable functioning of the transport enterprise. Effective formation and use of the company's personnel is determined by global trends in the development of human capital and professional competencies of some employees. To increase the effective use of personnel, it is necessary to implement a strategic planning process before the start of the employment of an individual employee, to justify the ways of developing human resources, and to form personnel reserves at the transport enterprise.

The efficient use of personnel is directly related to the efficiency of the production process, so the assessment and analysis of the status and rationalization of personnel use should play a key role in the system of general analysis of the RTE economic activity. A carefully developed system of resource potential management will allow a road transport enterprise to increase the efficiency of its resource potential, as well as to ensure financial stability, increase profitability, and develop the enterprise in a competitive environment of transport services.

Key words: *personnel, motor transport enterprise, human resources potential, efficiency.*

УДК 338.45

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.221

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Одним з найбільш важливих управлінських процесів логістичного менеджменту є процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо вибору логістичної стратегії підприємства, відповідної умовам ринку, стану підприємства і його корпоративній стратегії.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління логістикою свідчить про наявність невирішених проблем із визначення та розрахунку показників оцінки стану логістичної системи підприємства з позицій процесного підходу та використання для розрахунків доступних для підприємства даних. Визначено, що об'єктами оцінки стану логістичної системи підприємства виступають: суб'єкт управління (кадри управління, організаційна структура управління, технологія та інформаційне забезпечення управління) та об'єкт управління – сама логістична система або логістичні бізнес-процеси (взаємодія з постачальниками, складування, диспетчеризація, транспортування, експедиційні операції та фінансові розрахунки).

У ході написання наукової статті визначено, що потребують подальшого дослідження такі питання: оцінювання стану логістичної системи, ефективності логістичних витрат у цілому по підприємству та у розрізі окремих бізнес-процесів, а також уточнення впливу стану логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат на загальну ефективність управління логістичною діяльністю підприємства і вибір відповідних логістичних стратегій.

Проаналізовано існуючі основні типології логістичних стратегій підприємств та представлено їх аналітичні характеристики. Також надано характеристику основних логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств, виходячи зі специфіки пропозиції та надання автотранспортних послуг.

Розроблено двовимірну модель формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства залежно від стану логістичної системи (за її об'єктною і суб'єктною складовими) та рівня ефективності логістичних витрат підприємства (економічності). Для оцінки стану логістичної системи пропонується використати методи бальної оцінки, експертного опитування та аналізу ієрархій. Оцінка ефективності логістичних витрат передбачає використання інтегральної оцінки та таксономічного методу.

Запропоновано вибір конкретної логістичної стратегії здійснювати за ключовими факторами, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи). Розроблено загальний індикатор якості реалізації обраної логістичної стратегії - відносна зміна стану логістичної системи повинна перевищувати відносну зміну

ефективності логістичних витрат. Це сприятиме тому, щоб витрати на основні логістичні інструменти за досліджуваний період були ефективними.

Ключові слова: логістична стратегія, вибір логістичної стратегії, логістичні бізнес-процеси, стан логістичної системи, логістичні витрати, ефективність логістичних витрат.

Постановка проблеми. У практичній діяльності в процесі реалізації цілей і завдань підприємства на ринку виникає проблема вибору правильної логістичної стратегії для забезпечення необхідної ефективності та належного рівня досягнення поставлених цілей і завдань. Обґрунтована та збалансована за основними напрямками реалізації логістична стратегія здатна не тільки покращити показники ефективності логістичної діяльності, а й сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

У теорії та практиці логістичного менеджменту розроблена достатня кількість логістичних стратегій, але пошук власної, найбільш відповідної умовам ринку, стану підприємства та його корпоративній стратегії, є основним завданням вищого керівництва.

Процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо вибору логістичної стратегії підприємства – один з найбільш важливих управлінських процесів логістичного менеджменту. При цьому можна зіткнутися з непередбачуваністю, імовірнісним характером результату, на який впливає безліч різних чинників: як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому постає актуальне питання із забезпечення логістичного менеджменту необхідними інструментами для оцінювання логістичної системи підприємства, аналізу логістичних витрат і вибору відповідної логістичної стратегії, що забезпечить реалізацію загальної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи управління логістичною діяльністю підприємств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І.М. Ананко, М.Р. Верескля, Т.О. Водолажська, П.В. Гудзь, Т. Колодізева, Є. Крикавський, Н.О. Макаренко, О.О. Мироненко, Н.Я. Михаліцька, І.М. Пальчик, Г. Руденко, О.М. Ткачук, В.В. Турчак, Н. Чернописька, В.Г. Шинкаренко, В.В. Шутюк, М.А. Окландер, Д. Уотерс та інші. Однак на сьогоднішній день не існує загальноприйнятого єдиного підходу до вибору певної логістичної стратегії підприємства.

Так, Н.Я. Михаліцька та М.Р. Верескля у своїй роботі [1] розробили певний алгоритм оптимізації вибору логістичних стратегій для підприємств. Ця послідовність передбачає побудову «дерева рішень» логістичних стратегій, на основі якого за певними визначеними критеріями має бути розроблена комбінація варіантів стратегій і в подальшому обрана одна з них. Однак критерії та основні показники, за якими здійснюється цей вибір, прямо не визначені.

У дослідженні Н.Б. Ільченко [2] розроблено матрицю вибору логістичної стратегії («тонкої» або «динамічної»), яку зображено у вигляді графіка. Вибір між цими двома типами логістичної стратегії базується на фактичних значеннях двох факторних показників: обсягу продажів та асортименту продукції (менше або більше).

Н.О. Макаренко та О.О. Мироненко пропонують використовувати два основні фактори при виборі певного типу логістичної стратегії: ключові фактори успіху, орієнтовані на управління логістикою підприємства (вартість, якість, час, логістичні активи) та рівень ризику логістичної діяльності (високий, середній та низький) [3]. На основі цих параметрів автори розробили та проілюстрували відповідну матрицю «Ключові фактори успіху - рівень логістичного ризику» для вибору логістичної стратегії.

Враховання лише двох параметрів у розглянутих моделях у певному сенсі «звужує» вибір типу логістичної стратегії, оскільки вплив інших факторів не може бути врахований.

У публікації І.М. Пальчик [4] представлено розширену модель вибору логістичної стратегії підприємства на основі трьох параметрів. Цими параметрами є планові логістичні витрати, якість логістичних послуг та дохід компанії. На їх основі побудовано тривимірну модель вибору логістичної стратегії: аутсорсинг - мінімізація витрат - покращення логістичних послуг - підвищення конкурентних переваг підприємства - максимізація доходів підприємства. Запропонована Т.О. Водолажською та Л.М. Ачкасовою модель вибору логістичної стратегії також базується на трьох параметрах [5]. До переліку параметрів вибору логістичної стратегії підприємства вони включили: логістичні витрати, які визначають фінансове забезпечення стратегії; рівень якості логістичних послуг, який характеризує задоволеність споживачів; рівень інноваційності, який визначає здатність швидко адаптуватися до новітніх тенденцій та

сучасних вимог у логістичній діяльності підприємства. Однак у цих моделях не виділені конкретні показники, що визначають параметри вибору стратегій в розрізі окремих логістичних бізнес-процесів, а також не конкретизуються їхні межі.

Ключові показники ефективності логістичної стратегії розглядалися у дослідженнях Г. Тарасюк, О. Рудківського, О. Погайдак [6]. Однак ці дослідження не розкривають застосування показників у контексті логістичних стратегій та не надають обґрунтування вибору відповідних стратегій за результатами оцінювання.

Отже, можна підсумувати, що завдання вибору дієвої логістичної стратегії є доволі складним управлінським процесом, який потребує подальшого уточнення.

Невирішені складові загальної проблеми. Зважаючи на суттєвий доробок учених у цій сфері, слід відзначити, що невирішеними залишаються питання визначення і розрахунку показників оцінки стану логістичної системи підприємства з позицій процесного підходу до управління логістичною діяльністю та використання для розрахунків доступних для підприємства даних. Також потребує подальшого дослідження питання оцінювання логістичних витрат у розрізі бізнес-процесів, а також уточнення впливу стану логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат на загальну ефективність управління логістичною діяльністю підприємства і вибір відповідних логістичних стратегій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства відповідно до стану його логістичної системи та рівня ефективності логістичних витрат, враховуючи специфіку управління окремими логістичними бізнес-процесами автотранспортних підприємств, а також розгляд показників, які відображають ефективність реалізації цієї стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства - це процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей і пов'язаний з розробкою та реалізацією логістичних операцій для задоволення потреб клієнтів шляхом ефективного використання ресурсів підприємства з урахуванням можливостей та загроз для його функціонування на ринку. На рис. 1 наведено схему формування логістичної стратегії для підприємства.



Рис. 1. Процес формування логістичної стратегії управління діяльністю автотранспортного підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [7,8]

Під бізнес-процесом розуміють стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка має самостійну мету, характеризується множинністю вхідних ресурсів, кількісних та якісних характеристик результатів, які отримуються внаслідок їх виконання, і обумовлюється специфікою діяльності підприємства [2]. Подальша більш детальна декомпозиція бізнес-процесів являє собою сукупність операцій, які є їх елементарними частинами з однією ознакою, з використанням певних припустимих технологій.

У межах даного дослідження пропонується логістичну стратегію підприємства розглядати як сукупність логістичних

стратегічних рішень, які відповідають загальнокорпоративній (діловій) стратегії підприємства, що охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, сприяє оптимізації бізнес-процесів в цілому. Для такого управління необхідно, щоб усі основні бізнес-процеси було визначено й описано; відповідальність і ресурси – позначено; зазначено процеси, за якими організовуються ланцюги поставок та збуту продукції.

З метою прийняття управлінського рішення щодо вибору доцільної у кожному певному випадку логістичної стратегії підприємства необхідним є встановлення основних її типів.

У зарубіжній літературі в теорії менеджменту найчастіше використовують таку класифікацію логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії [9]. Офенсивні стратегії, тобто на основі активних дій, спрямовані на розвиток й інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжними засобами в цьому випадку є організація своєчасних поставок, надійність поставок, цінова еластичність та наявність запасів товарів. Дефенсивні стратегії, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку. Вибір між цими стратегіями лежить у площині розвитку підприємства або оптимізації ресурсів.

Виділяють також «струнки» та «динамічні» логістичні стратегії підприємств [10]. «Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів.

Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, орієнтовані на клієнта. Тобто вони прагнуть досягти повного задоволення потреб клієнтів, створюють для них зручний доступ до організації, гнучко і швидко реагують на мінливі потреби, проєктують логістику таким чином, щоб задовольняти і перевищувати попит клієнтів [10]. Крім того, компанії застосовують такі типи логістичних стратегій: стратегії диференціації - наприклад, прагнення компаній бути унікальними у своїх системах обслуговування клієнтів; стратегії лідерства за витратами - лідерство на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по всьому ланцюгу поставок стратегії;

стратегії фокусування - зосередження на задоволенні та виконанні вимог клієнтів в одному сегменті або певної групи клієнтів, не намагаючись охопити весь ринок. Стратегії фокусування можуть ґрунтуватися як на диференціації, так і на лідерстві за витратами, але тільки в межах цільового сегмента. Стратегії диверсифікації використовуються для того, щоб компанії не потрапляли в залежність від одного функціонального стратегічного підрозділу [4].

Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можна виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства

Назва стратегії	Характеристика
Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства. Покращення процесів транспортування-зберігання продукції. Підвищення ефективності логістичних рішень компанії. Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури. Економічність та ефективність каналів збуту продукції
Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямована на збільшення обсягу реалізації
Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників у каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Джерело: складено авторами на основі [2 - 4].

Основним завданням логістичної стратегії є формування зв'язків між стратегіями на корпоративному, діловому та функціональному рівнях з метою ефективного управління матеріальними потоками

і пов'язаними з ними потоками. Об'єктом логістичної стратегії є матеріальний потік, а точніше процес доставки матеріального потоку до замовника. У центрі уваги логістичної стратегії - процес переміщення матеріальних потоків з мінімальними витратами. На практиці, однак, всі підприємства зосереджують свої логістичні стратегії на конкретних логістичних напрямках.

Оскільки кожне підприємство прагне досягти конкретних стратегічних цілей, воно матиме свою стратегію, і неможливо розробити класичну логістичну стратегію в системі управління підприємством, прийнятну для всіх.

Логістична стратегія в системі управління підприємством забезпечує процес формування політики підприємства в галузі логістики з метою планування та управління внутрішніми і зовнішніми потоковими процесами на основі їх інтеграції та координації з метою отримання конкурентних переваг. Вона формує зв'язок між стратегією підприємства та окремими логістичними функціями, які реалізуються в логістичній системі підприємства і за його межами.

Загальною метою підприємства є підвищення якості обслуговування клієнтів, і це чітко простежується у всіх чотирьох розглянутих стратегіях, хоча перша стратегія мінімізації витрат є чисто логістичним підходом, спрямованим на пошук компромісу між зменшенням витрат, але не погіршенням обслуговування. Слід зазначити, що інші три стратегії є засобами досягнення загальної мети, тобто диверсифікації продукції (діяльності), спеціалізації (переважно на основі логістичного аутсорсингу) та логістичних інновацій (у всіх їхніх формах).

На сучасному етапі розвитку підприємству важливо вибрати логістичну стратегію, яка враховує його реальний стан, стан галузі та економіки в цілому. Найкращий спосіб досягти цього - будівництво матричної моделі. В основу побудови такої моделі повинні бути покладені два критерії. По-перше, стан логістичної системи підприємства (рівень ефективності управління логістичними бізнес-процесами та якість логістичних послуг) і, по-друге, рівень ефективності логістичних витрат.

Тобто пропонується такий алгоритм формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства:

1. Оцінка стану логістичної системи підприємства за логістичними бізнес-процесами з визначенням показників вимірювання її виконання.

2. Оцінка рівня ефективності логістичних витрат підприємства.

3. Співставлення результатів оцінки за обома параметрами та вибір конкретної логістичної стратегії за матрицею.

Далі керівництвом підприємства передбачена розробка, впровадження обраної логістичної стратегії та визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії. За підсумками оцінки якості підприємство коригує стратегію логістики, повертаючись до різних заходів попередніх етапів.

Оцінка стану логістичної системи підприємства є одним з ключових етапів прийняття управлінського рішення щодо вибору відповідної логістичної стратегії підприємства.

Базуючись на особливостях пропозиції та надання автотранспортних послуг, оцінку стану логістичної системи підприємства пропонується виконувати за відповідними логістичними бізнес-процесами або напрямками (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика логістичних бізнес-процесів для оцінки стану логістичної системи АТП

Назва бізнес-процесу	Характеристика
1	2
Взаємодія з постачальниками	Процес підготовки замовлень на закупівлю; відповідність дат постачання сировини та матеріалів вимогам; стан кредиторської та дебіторської заборгованості; стабільність, надійність та якість сировини постачальників; регулярний аналіз рентабельності закупівель у постачальників
Диспетчеризація	Процес прийняття замовлення на перевезення; процес обробки замовлень; процес передачі замовлення у виробництво; відповідність графіка роботи диспетчера вимогам; наявність необхідної кількості диспетчерів; правильність планування замовлень; надходження оплати за послуги; розподіл замовлень за автомобілями; контроль технічного стану транспортного засобу; прийняття рішень про перерозподіл замовлень

Закінчення табл. 2

1	2
Транспортування	Відповідність кількості та місткості транспортних засобів вимогам клієнтів та внутрішнім потребам компанії; процес отримання замовлення водієм; процес завантаження транспортних засобів; організація випуску транспортних засобів на лінію; процес відправлення транспорту; звітування водія про результати виконання замовлення
Експедиційні операції	Розподіл технологічних зон між вантажниками; робота приймача замовлень та відвантаження товару; обов'язки сортувальників і вантажників; організація процесу відвантаження сировини; комплектація замовлень; процес приймання, сортування та розміщення продукції на складі; відповідність місткості та розмірів складу; процедури відбору замовлень; система ідентифікації зібраних замовлень; тривалість завантаження на транспортні засоби; цілісність завантаження на транспортні засоби
Складування	Планування роботи складських груп; рівномірність розподілу роботи; організація процесів приймання та відпуску товарів; попередні знання про обробку позапланових замовлень від відділів; обробка інформації про замовлення працівниками складу
Фінансові розрахунки	Застосовувані програмні продукти, документи ведення бухгалтерського обліку та маршрутизації перевезень

Джерело: складено авторами на основі [8]

Об'єктами оцінки стану логістичної системи підприємства виступають суб'єкт управління логістичною системою (за напрямками: кадри управління, організаційна структура управління, технологія, інформаційне забезпечення управління) та об'єкт управління – сама логістична система або логістичні бізнес-процеси (за напрямками: взаємодія з постачальниками, складування, диспетчеризація, транспортування, експедиційні операції та фінансові розрахунки) [1; 2; 8].

Наступним кроком є визначення груп ключових показників для кожної з вибраних підсистем управління та кожного бізнес-процесу. Повинні використовуватися показники, які є загальноприйнятими та поширеними на підприємствах, на підставі яких приймаються рішення про ефективність управління і функціонування логістичної

системи підприємства. Вибір оціночних показників визначається специфікою побудови логістичної системи підприємства та базується на методі Balanced Scorecard (BSC) [11].

Розрахунок оціночних (розрахункових) показників ефективності управління логістичною діяльністю підприємства проводиться відповідним аналітичним інструментарієм. Збираються дані про роботу підприємства за певний період та розраховуються визначені показники оцінки ефективності управління логістичною діяльністю.

Для співставлення окремих показників та розрахунку узагальненої оцінки стану логістичної системи підприємства слід перевести значення оціночних показників з натуральних одиниць у відносні. Було розроблено відповідну шкалу переведення фактичних значень показників в бали для оцінки стану логістичної системи підприємства за суб'єктною та об'єктною (за окремими логістичними бізнес-процесами) складовими. Граничні значення показників встановлено, базуючись на відповідних стандартах, вимогах та досвіді спеціалістів (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала показників оцінки стану логістичної системи підприємства за її складовими

Показник	Критерії оцінки			
	незадовільний рівень (2 бали)	задовільний рівень (3 бали)	добрий рівень (4 бали)	відмінний рівень (5 балів)
1	2	3	4	5
СУБ'ЄКТНА СКЛАДОВА				
Кадри управління				
Показник укомплектованості кадрами управління, %	0-50	51-74	75-89	90-100
Коефіцієнт стабільності персоналу управління, коефіцієнт надійності системи управління	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Організаційна структура управління				
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління логістичною діяльністю	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Показник дублювання функцій, %	≥ 15	> на 0-14	< на 0-14	≤ 15
Коефіцієнт своєчасності виконання функцій управління	$\leq 0,5$	0,51-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0

Продовження табл. 3

Технологія та інформаційне забезпечення управління				
Коефіцієнт ефективного використання інформації, коефіцієнт автоматизованої обробки інформації	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Показник повноти реалізації управлінських функцій, рівень автоматизації управління, %	0-50	51-74	75-89	90-100
ОБ'ЄКТНА СКЛАДОВА				
Бізнес-процес «Взаємодія з постачальниками»				
Відхилення від допустимої суми штрафів, виплаченої підприємством у зв'язку з недобросовісною роботою постачальників, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Відхилення сумарних витрат підприємства на здійснення закупівель сировини та матеріалів від запланованих, відхилення кредиторської заборгованості від допустимого рівня, %	≥ 25	> на 0-24	< на 0-24	≤ 25
Бізнес-процес «Складування»				
Відхилення сумарних витрат на виконання складських операцій від допустимого рівня, відхилення значення складського вантажообігу за рік від планового; відхилення витрат часу на виконання замовлення від нормативного значення, відхилення витрат часу на обробку замовлення від допустимого значення, %	≥ 25	> на 0-24	< на 0-24	≤ 25
Коефіцієнт нерівномірності надходження запасів на склад	$\geq 0,81$	0,61-0,8	0,6-0,21	$\leq 0,20$
Коефіцієнт використання площі та вантажного обсягу складу	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт використання потужностей складу, коефіцієнт збереженості вантажів на складі без пошкоджень, коефіцієнт помилок під час розвантаження, коефіцієнт дисципліни зберігання продукції на складі	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Відхилення значення собівартості зберігання на складі від планового, відхилення продуктивності праці складського персоналу від планової продуктивності, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50

Продовження табл. 3

Бізнес-процес «Диспетчеризація»				
Відхилення витрат на роботу диспетчерів від запланованих, суми втрат від помилок диспетчера від допустимого значення, суми штрафів, виплаченої підприємством внаслідок помилкових дій диспетчерів, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Ступінь навантаження на диспетчера за добу, %	≤ 14 та ≥ 91	15-26 та 90-81	27-44 та 80-63	45-62 та
Відхилення продуктивності роботи працівників диспетчерського відділу від нормативних значень; відхилення витрат часу на прийняття одного замовлення від нормативного часу, на розподілення замовлень та закріплення їх за рухомим складом від нормативних; відхилення кількості прийнятих замовлень за рік від плану, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт прийнятих замовлень, дисципліни прийняття, обробки та передачі замовлень; коефіцієнт раціональності перевезень наслідок допущених диспетчером помилок; коефіцієнт відповідності графіку роботи диспетчерів вимогам клієнтів та відділів підприємства	$\leq 0,55$	0,56-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Бізнес-процес «Транспортування»				
Відхилення фактичного обсягу перевезень від планового; відхилення сумарних витрат на перевезення; відхилення фактичної тривалості роботи від нормативної; відхилення фактичної продуктивності процесу перевезення; відхилення суми втрат внаслідок недовиконання планових завдань з перевезення, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт своєчасності відправлень/ доставки вантажів; коефіцієнт збереженості вантажу; економічність доставки; коефіцієнт якості перевезення; ступінь відповідності стану транспортних засобів вимогам; індекс задоволеності клієнтів	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт порушень дисципліни водіями, %	≥ 10	9,9-5,0	4,9-1,1	$\leq 1,0$

Закінчення табл. 3

Бізнес-процес «Експедиційні операції»				
Коефіцієнт ритмічності вантажопереробки; рівень механізації та автоматизації процесів пакування та вантажопереробки; ступінь дотримання строків прибуття, навантажувально-розвантажувальних операцій	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Відхилення витрат часу на прийняття від нормативного; відхилення витрат часу на відпуск товарів від нормативного; відхилення продуктивності праці від нормативного, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт пошкодження вантажів під час розвантаження, прийому чи навантаження автомобілів, %	≥ 10	9,9-5,0	4,9-1,1	$\leq 1,0$
Бізнес-процес «Фінансові розрахунки»				
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 0,40$	0,41-0,70	0,71-0,89	$\geq 0,9$
Коефіцієнт ліквідності	0,0-0,30	0,31-0,60	0,61-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт рентабельності	0-20	21-30	31-60	≥ 61
Коефіцієнт ділової активності	$\leq 1,0$	1,1-2,3	2,4-3,5	$\geq 3,6$
Відхилення суми дебіторської заборгованості від планового, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50

Джерело: складено авторами на основі [12 - 14].

Далі проводиться розрахунок показників оцінки рівнів окремих складових стану логістичної системи підприємства (окремих логістичних бізнес-процесів). Показники оцінки за окремими бізнес-процесами слід розраховувати з урахуванням вагомості кожного чинника за рівнем впливу на логістичну діяльність:

$$J_j = \sum a_{ij} \cdot B_{ij}, \quad (1)$$

де B_{ij} - оцінка i -го елемента j -го бізнес-процесу, бали;

a_{ij} – вага цього елемента у загальному показнику ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Вагомість кожного із виділених напрямків оцінки логістичної системи за відповідними бізнес-процесами можна визначити, використовуючи метод аналізу ієрархій.

Узагальнюючий інтегральний показник стану логістичної системи підприємства розраховується за формулою:

$$E_{\text{лд}} = \sum J_j = \sum (\sum a_{ij} \cdot B_{ij}), \quad (2)$$

Отримане значення стану логістичної системи на підприємстві пропонується порівнювати зі шкалою, наведеною в табл. 4.

Таблиця 4

Характеристики стану логістичної системи на підприємстві

Рівень	Значення індексу, %	Характеристики стану логістичної системи
Високий	4,1-5,0	Система функціонує нормально, успішно забезпечує виконання робіт, але окремі її елементи можуть вимагати доробки. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень на досягнутому рівні. За потреби почати необхідні перетворення, використовуючи бенчмаркінг та реінжиніринг
Середній	3,1-4,0	Система сформувалася, однак працює зі зривами і не дозволяє забезпечувати виконання завдань з якісного логістичного обслуговування. Удосконалюючи систему, слід врахувати значимість споживачів, персоналу та постачальників
Низький	$\leq 3,0$	Система не вирішує поставлених завдань, потрібний повний перегляд її функціонування та розробка системи заново. Для цього керівництву слід виявити ініціативу, чітко визначити логістичну місію, стратегію, концепцію та технології.

Джерело: складено авторами на основі [12-14].

Наступним кроком для прийняття управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства, в межах пропонованого підходу, є оцінка його логістичних витрат, тобто їхньої ефективності.

Логістичні витрати - це витрати на здійснення логістичних операцій і є грошовим вираженням витрат праці, засобів праці, використання предметів праці, фінансових втрат, пов'язаних з переміщенням матеріальних ресурсів всередині підприємства та між підприємствами, а також різних несприятливих наслідків, пов'язаних з форс-мажорними обставинами, утриманням запасів тощо [15].

Логістичні витрати можуть вимірюватися як в абсолютному (вартісному), так і у відносному вираженні. В останньому випадку на рівні окремих підприємств витрати вимірюються у відсотках від грошової вартості чистої продукції, що припадає на одиницю продажів або випуску, тоді як на національному рівні економіки вони вимірюються у відсотках від валового національного продукту (ВНП). Для того щоб обрати відповідну логістичну стратегію для підприємства, доцільніше визначати величину логістичних витрат у відносному вираженні.

На практиці логістичні витрати на відповідні бізнес-процеси в рамках матеріальних потоків не виділяються в окремі статті калькуляції витрат підприємства. Це ускладнює оцінку їх рівня та не дозволяє провести детальний аналіз з урахуванням усіх наслідків управлінських рішень та їх впливу на загальну ефективність діяльності підприємства. Тому вся інформація, отримана за допомогою обліку та аналізу логістичних витрат, повинна бути своєрідним індикатором наявності проблем у логістичній сфері та слугувати основою для вибору ефективних варіантів вирішення цих проблем і вибору відповідної логістичної стратегії.

Основна проблема, яка виникає при визначенні величини логістичних витрат, полягає в тому, що в нормативних документах відповідних державних органів і служб з питань бухгалтерського обліку або статистичного калькулювання собівартості не передбачені методи ідентифікації витрат, пов'язаних з виконанням логістичних процесів або операцій. Іншими словами, традиційна система бухгалтерського обліку включає логістичні витрати в інші групи витрат підприємства (за окремими функціональними напрямками), що не дозволяє проводити детальний аналіз та розподіл логістичних витрат на окремі логістичні процеси (операції), підготовку інформації про найважливіші витрати і характер їх взаємодії, врахування всіх наслідків управлінських рішень, виявлення впливу на загальну ефективність та результативність логістичної системи підприємства, вибір відповідних логістичних стратегій.

Використання методу визначення витрат за процесами надає можливість змінити підхід до обліку логістичних витрат, а саме ввести поопераційний облік витрат на всьому шляху руху матеріальних потоків. Така система обліку наочно показує механізм формування логістичних витрат по кожному логістичному процесу для конкретного бізнес-процесу (рис. 2).

Підсумовуючи всі витрати по вертикалі, можна визначити логістичні витрати, безпосередньо пов'язані з окремим (конкретним) бізнес-процесом. Основна увага повинна приділятися скороченню витрат, які мають найбільші частки в сумі всіх логістичних витрат за процесом. Тобто, за такої системи обліку здійснюється перехід до логістичного управління процесами.

Витрати за економічним змістом (елементами)	Витрати за ресурсною ознакою (вартість використаних ресурсів)	Витрати за логістичними бізнес-процесами АТП						
		взаємодія з постачальниками	складування	диспетчеризація	транспортування	експедиційні операції	фінансові розрахунки	
Матеріальні затрати	оборотних коштів							→
Витрати на оплату праці	праці							→
Відрахування на соціальні заходи								→
Амортизація	основних засобів							→
Інші операційні витрати	нематеріальних активів							→

Рис. 2. Механізм формування логістичних витрат підприємства
Джерело: розроблено авторами на основі [15 - 18].

Зважаючи на вищевказане, слід відзначити, що така система обліку логістичних витрат містить у собі: по-перше, необхідність виявлення всіх витрат, пов'язаних з конкретними процесами чи операціями; по-друге, групування логістичних витрат не навколо підрозділів підприємства, а навколо складових бізнес-процесів, що поглинають ресурси для здійснення логістичної діяльності.

Оцінку логістичних витрат не потрібно проводити в абсолютному значенні (за величиною витрат). Оскільки, маючи лише інформацію про загальну суму витрат, неможливо дати відповідь на питання: «погано» це, чи «добре» для даного бізнес-процесу чи підприємства в цілому. Тому пропонується оцінювати ефективність логістичних витрат, що виражає економічний ефект від понесених логістичних затрат на здійснення логістичної діяльності (бізнес-процесів). Оцінка ефективності витрат, як і будь-якого іншого об'єкта, здійснюється за визначеною технологією реалізації аналітичних процедур [17].

Технологія оцінки ефективності витрат передбачає: 1) визначення критеріїв оцінки; 2) визначення переліку показників, які характеризують ефективність витрат за певними критеріями;

3) опис алгоритму розрахунку запропонованих показників оцінки ефективності витрат; 4) розрахунок показників оцінки; 5) комплексну оцінку ефективності логістичних витрат; 6) прийняття відповідних управлінських рішень.

Критерієм оцінки ефективності операційних витрат є їхня економічність, що засвідчує про можливість збільшення обсягів діяльності при мінімальних логістичних витратах.

Для оцінки ефективності логістичних витрат за критерієм економічності вважається за доцільне використовувати показники, які дозволяють порівняти витрати з доходами, а саме – рівень витрат та коефіцієнт співвідношення витрат і доходів.

Рівень логістичних витрат відображає величину витрат, що припадає на одиницю виробленої та реалізованої продукції (собівартість одиниці продукції), і чим нижчим є його значення, тим більш економічною є діяльність підприємства щодо здійснених витрат. Розрахунок даного показника може бути виконаний як за загальною величиною логістичних витрат, так і за окремими видами витрат, за окремими бізнес-процесами, структурними підрозділами тощо. Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат і доходів дозволяє визначити суму логістичних витрат на 1 грн доходів підприємства. Позитивно слід оцінювати значення даного показника, яке не перевищує 1, адже саме за таких умов забезпечується зростання прибутку підприємства.

Комплекс запропонованих показників оцінки ефективності логістичних витрат діяльності підприємства у розрізі визначених критеріїв наведено в табл. 5. Для комплексної оцінки ефективності логістичних витрат підприємства доцільно використовувати інтегральний показник за обраним критерієм (економічність логістичних витрат) та відносні зміни (індекси) за всіма частковими показниками ефективності витрат.

Для отримання узагальнюючої характеристики ефективності логістичних витрат підприємства (індексу рівня логістичних витрат, індексу коефіцієнта співвідношення логістичних витрат та доходів підприємства), яка інтегрує часткові показники оцінки ефективності витрат, вважається за доцільне застосувати таксономічний метод. Технологію таксономічного аналізу детально розглянуто авторами в роботі [19]. Даний метод багатовимірних порівнянь дозволяє «звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної

ознаки» [19] і стосовно ефективності логістичних витрат надає можливість визначити ступінь віддаленості її фактичного рівня від певної визначеної у просторі точки, що є еталоном ефективності.

Таблиця 5

Показники оцінки економічності логістичних витрат

Узагальнюючий показник	Часткові показники
Індекс рівня логістичних витрат	Рівні відповідних логістичних витрат за функціональною ознакою (матеріальних витрат, витрат на оплату праці тощо). Рівень логістичних витрат за ресурсною ознакою (рівень витрат на оборотні кошти, на працю, на основні засоби тощо)
Індекс коефіцієнта співвідношення логістичних витрат та доходів підприємства	Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат та доходів основної діяльності. Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат та доходів іншої операційної діяльності

Джерело: складено авторами на основі [8; 15-18]

Таксономічний показник оцінки витрат визначається за формулою:

$$J_{В(ВД)} = 1 - (C_{іо} / C_o), \quad (3)$$

де $J_{В(ВД)}$ – інтегральний (таксономічний) показник;

$C_{іо}$ – відстань між стандартизованими показниками (часткові показники оцінки) і вектором-еталоном;

C_o – загальна відстань.

Розрахунок інтегрального показника економічності логістичних витрат підприємства пропонується здійснювати за формулою:

$$J_{ЕЛВ} = \sqrt{J_{В} \cdot J_{ВД}}, \quad (4)$$

де $J_{ЕЛВ}$ – інтегральний показник оцінки економічності логістичних витрат, частка од.;

$J_{В}$ – індекс рівня витрат, частка од.;

$J_{ВД}$ – індекс коефіцієнта співвідношення витрат та доходів, частка од.

Діапазон значень інтегрального показника ефективності (економічності) логістичних витрат вимірюється від 0 до 1 та поділений на три інтервали:

- від 0 до 0,60 – низький рівень;
- від 0,61 до 0,80 – середній рівень;
- від 0,81 до 1,0 – високий рівень.

Варто відзначити, що логістична стратегія показує, як підприємство буде переходити від нинішнього стану до майбутнього. Вибір логістичної стратегії визначається як сукупність дій, спрямованих на досягнення оптимізації логістичних витрат, поліпшення якості послуг, що надаються, з точки зору аналізу ситуації, коли обрана логістична стратегія є найбільш прийнятною.

Вибір підприємством конкретної логістичної стратегії пропонується робити залежно від: визначеного рівня розвитку логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат (високий, середній, низький) відповідно до ключових факторів, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи) за матрицею, зображеною на рис. 3.

Для визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії необхідно враховувати такі принципи: відносна зміна стану логістичної системи повинна перевищувати відносну зміну логістичних витрат. Це сприятиме тому, щоб витрати на основні логістичні інструменти за досліджуваний період були ефективними. При цьому:

- умова ефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC > \Delta J_{ELV} / J_{ELV}; \quad (5)$$

- умова «нульової» ефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC = \Delta J_{ELV} / J_{ELV}; \quad (6)$$

- умова неефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC < \Delta J_{ELV} / J_{ELV}, \quad (7)$$

де LC – рівень оцінки логістичної системи підприємства в періоді дослідження;

J_{ELV} – рівень оцінки ефективності (економічності) логістичних витрат підприємства в періоді дослідження;

$\Delta JС$, $\Delta J_{ЕЛВ}$ – відповідно зміна рівня оцінки логістичної системи підприємства та ефективності логістичних витрат в періоді дослідження порівняно до попереднього.

Рівень оцінки логістичної системи	Високий (4,1-5,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, вибіркового обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Середній (3,1-4,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, обмеженого обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Низький ($\leq 3,0$ балів)	Стратегія мінімізації витрат, максимального обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, максимального обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, максимального обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
		Низький (0,0-0,6)	Середній (0,61-0,80)	Високий (0,81-1,0)
Рівень ефективності логістичних витрат (економічність витрат)				

Рис. 3. Матриця вибору логістичної стратегії підприємства «рівень оцінки логістичної системи – рівень ефективності логістичних витрат»

Джерело: розроблено авторами.

Запропонований методичний підхід дозволить оперативно визначити стан розвитку логістичної системи підприємства, встановити «вузькі місця» за конкретними бізнес-процесами підприємства та обрати відповідні логістичні стратегії.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичний підхід до формування управлінського рішення з вибору логістичної стратегії підприємства на основі врахування стану логістичної системи (за її об'єктною і суб'єктною складовими) та рівня ефективності логістичних витрат підприємства. Вибір конкретної логістичної

стратегії пропонується робити відповідно до ключових факторів, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи). Визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії відбувається за умовою перевищення відносної зміни стану логістичної системи над відносною зміною ефективності логістичних витрат.

Література

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 432 с.
3. Макаренко Н. О., Мироненко О. О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн.* 2019. №28. С. 128-134.
4. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575>
5. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. № 40. С. 179–193.
6. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2013. Вип. 2. С. 223–231.
7. Бакута А. В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2015. 20 с.
8. Шинкаренко В. Г., Ананко І. М. Аудит логістики на АТП. *Економіка транспортного комплексу.* Харків: ХНАДУ. 2013. № 22. С.123-136.
9. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. № 633. С. 696-701.
10. Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2012. Вип. 1 (11). С. 246-249.
11. Малярець Л. М., Штеревея А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. *Наукове видання.* Харків: Вид.ХНЕУ, 2008. 188 с.

12. Ананко І. М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2014. № 24. С. 127-140.

13. Панченко А. С., Тяло К. В. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Харків: Стиль-Издат, 2023. № 15. Том 1. С. 48-56.

14. Панченко А. С., Величко Я. І. Етапи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції (1 червня 2023 р., м. Харків)*. Харків: Видавництво УкрДУЗТу, 2023. С. 249-251.

15. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання: монографія. Харків: Видавництво НУА, 2017. 243 с.

16. Горошанська О.О., Гаркуша Н. М., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка капіталу підприємства на основі таксономічного методу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.* 2015. Вип. 1 (21). С. 30–40.

17. Горошанська О.О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *БізнесІнформ*. 2016. № 11. С. 162-166.

18. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. № 1(17). С. 114-120.

19. Страшинська Л. В., Михайлик О. М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33>.

References

1. Mykhalitska, N.Ia., Vereskliа, M.R. (2020). Lohistychnyi menedzhment [Logistics management]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian]

2. Ilchenko, N.B. (2016). Lohistychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].

3. Makarenko, N.O., Myronenko, O.O. (2019). Lohistychni stratehii ahrarykh pidpriumstv: pryntsy py formuvannia i realizatsii [Logistics strategies of agrarian enterprises: principles of formation and implementation]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi nauk.-prakt. zhurn.- Market infrastructure: electronic science and practice. Journal*, 28, 128-134 [in Ukrainian]

4. Palchyk, I.M. (2014). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriumstva u

suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of the logistics strategy of the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> [in Ukrainian].

5. Vodolazhska, T.O., Achkasova L.M. (2022). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of logistics strategies of the enterpris]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 40, 179-193 [in Ukrainian]

6. Tarasiuk, H., Rudkivskiy, O., Pohaidak, O. (2013). Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti ta otsinka lohistychnoi stratehii pidpriemstva [Key performance indicators and evaluation of the company's logistics strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-economic problems and the state*, 2, 223–231 [in Ukrainian].

7. Bakuta, A.V. *Upravlinnia skladskoiu diialnistiu z vykorystanniam instrumentiv lohistyky na pidpriemstvakh mashynobuduvannia*. Avtoref. dys. kand. ekon. nauk [Management of warehouse activities using logistics tools at machine-building enterprises. Autoref. thesis Ph.D. economy of science]. Kyiv, 20 [in Ukrainian].

8. Shynkarenko, V.H., Ananko, I.M. (2013). Audyt lohistyky na ATP [Audit of logistics at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 22, 123-136 [in Ukrainian]

9. Talan, M.V. (2008). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii torhovelynykh pidpriemstv [Modeling of logistics strategies of trade enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*. *Lohistyka - Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, 633, 696-701 [in Ukrainian].

10. Ievdokymov, A. V., Chortok, Yu. V., Rodymchenko, A. O. (2012). Lohistychni stratehii ta lohistychni protsesy na torhovelynykh pidpriemstvakh [Logistics strategies and logistics processes at trade enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky: Vseukrainskyi naukovy-vyrobnychi zhurnal - Sustainable development of the economy: All-Ukrainian scientific and industrial journal*, 1(11), 246-249 [in Ukrainian].

11. Maliarets, L.M., Shtereveria, A.V. (2008). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva. Naukove vydannia [A balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity. Scientific publication]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU [in Ukrainian].

12. Ananko, I.M. (2014). Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia lohistychnykh system na ATP [Evaluation of the effectiveness of logistics systems at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 24, 127-140 [in Ukrainian].

13. Panchenko, A.S., Tialo, K.V. (2023). Otsinka efektyvnosti upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Assessment of the effectiveness of the management of the logistics activities of the enterprise]. *Ekonomichni perspektyvy: zbirnyk studentskykh naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu - Economic prospects: a collection of student scientific works of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 15, 1, 48-56 [in Ukrainian].

14. Panchenko, A.S., Velychko, Ya.I. (2023). *Etapy otsinky efektyvnosti*

upravlinnia lohistrychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Stages of evaluating the effectiveness of management of logistics activities of the enterprise]. *Materialy deviatnadtsiatoi naukovo - praktychnoi mizhnarodnoi konferentsii «Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrialni tsenry ta korporatyvna lohistyka»* [Materials of the nineteenth scientific and practical international conference «International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics»]. Kharkiv, 249-251 [in Ukrainian].

15. Sumets, O.M. (2017). Lohistrychni vytraty pidpriemstv oliino-zhyrovoi haluzi: formuvannia ta otsiniuvannia [Logistic costs of enterprises in the oil and fat industry: formation and evaluation]: monohrafiia. Kharkiv: Vydavnytstvo NUA [in Ukrainian].

16. Horoshanska, O.O., Harkusha, N. M., Kashchena, N. B. (2015). Kompleksna otsinka kapitalu pidpriemstva na osnovi taksonomichnoho metodu [Comprehensive assessment of the enterprise's capital based on the taxonomic method]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 1 (21), 30–40 [in Ukrainian].

17. Horoshanska, O. O., Kashchena, N. B. (2016) Kompleksna otsinka efektyvnosti vytrat operatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli [A comprehensive assessment of the cost effectiveness of the operational activities of trade enterprises]. *BiznesInform – BusinessInform*, 11, 162-166 [in Ukrainian].

18. Plekan, U. M., Tson, O. P., Hevko, B. R., & Antoniuk, O. P. (2023). Analiz lohistrychnykh vytrat pidpriemstva [Analysis of logistics costs of the enterprise]. *Visnyk mashynobuduvannia ta transport - Herald of mechanical engineering and transport*, 1(17), 114-120 [in Ukrainian].

19. Strashynska, L.V., Mykhailyk, O.M. (2023). Vykorystannia metodyky taksonomich-noho analizu dlia otsiniuvannia rivnia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Using the taxonomic analysis method to assess the level of food security in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33> [in Ukrainian].

FORMATION OF THE MANAGEMENT DECISION REGARDING THE CHOICE OF THE ENTERPRISE LOGISTICS STRATEGY

VELYCHKO Ya., Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *One of the most important management processes of logistics management is the process of development and implementation of management decisions regarding the choice of the enterprise logistics strategy, corresponding to market conditions, the state of the enterprise and its corporate strategy.*

Analysis of the latest research and publications on logistics management shows the presence of unresolved problems in the definition and calculation of indicators for assessing the state of the enterprise's logistics system from the standpoint of the process approach and the use of data available for the enterprise's calculations. It was determined that the objects of assessing the state of the enterprise logistics system are: the subject of management (management personnel, organizational structure of management, technology and information support of management) and the object of management – the logistics system itself or logistics business processes (interaction with suppliers, warehousing, dispatching, transportation, forwarding operations and financial settlements).

In the course of work on this scientific article, it was determined that some issues require further research. Among them are assessing the state of the logistics system, the effectiveness of logistics costs in the enterprise as a whole and in terms of individual business processes, as well as clarification of the influence of the state of the enterprise's logistics system and the level of efficiency of logistics costs on efficiency management of the enterprise's logistics activities and the selection of appropriate logistics strategies.

The article analyzes the existing main typologies of logistics strategies of enterprises and presents their analytical characteristics. A description of the main logistics business processes of road transport enterprises is also given, based on the specifics of the offer and provision of road transport services.

A two-dimensional model of making a management decision regarding the choice of the enterprise's logistics strategy has been developed, depending on the state of the logistics system (by its object and subject components) and the level of efficiency of the enterprise's logistics costs (economy). To assess the state of the logistics system, it is suggested to use the methods of point assessment, expert survey and analysis of hierarchies. Estimating the effectiveness of logistics costs involves the use of an integral assessment and a taxonomic method.

It is proposed to choose a specific logistics strategy based on the key factors on which the company's logistics management is oriented (costs, quality, time, logistics assets). A general indicator of the implementation of the selected logistics strategy quality has been developed: the relative change in the state of the logistics system must exceed the relative change in the efficiency of logistics costs. This will contribute to the fact that the costs of the main logistics tools for the period under study were effective.

Key words: *logistics strategy, choice of logistics strategy, logistics business processes, state of the logistics system, logistics costs, efficiency of logistics costs.*

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 42

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

*Свідоцтво
про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації,
серія КВ № 23527-13367 ПР від 02.07.2018 р.*

Адреса редакції: 61002, м. Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25, тел. 707-37-03.

Відповідальний за випуск *О. М. Криворучко*

Редактор *Л. А. Пустовойтова*

Комп'ютерна верстка *Н. А. Купіної*

Підписано до друку 28.09.2023 р. Формат 60×84 1/16.
Гарнітура Times New Roman Cug.
Ум. друк. арк. 14,4. Обл.-вид. арк. 16,1.
Зам. № 54/23-В. Наклад сайт.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Ярослава Мудрого, 25.
Тел. /факс: (057)700-38-72; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua

*Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія ДК № 897 від 17.04 2002 р.*

