

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-  
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА  
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 43

**ECONOMICS  
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 43

Харків  
ХНАДУ  
2024

УДК 338.47:656

Друкується відповідно до рішення вченої ради  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету  
від 25 березня 2024 р. (дозвіл № 64/24/4.10).

## 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, м. Харків  
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. 2024. Вип. 43. 252 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

**Федотова І. В., Глоба Є. О., Архінов О. В.**

Методичні основи оцінки комплексної безпеки підприємства ... 7

**Бочарова Н. А., Яровий І. О.**

Значення людських ресурсів у мультикультурному  
організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи ..... 31

**Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В.**

Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників .. 47

**Мамонов К. А., Гой В. В., Коваленко Л. Б., Пруненко Д. О.,**

**Притула М. В.**

Стан та трансформаційні аспекти розвитку інтелектуальної  
економічної системи будівельних підприємств ..... 62

**Гетьман О. О., Величко Я. І.**

Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними  
процесами в контексті оновлення підприємства..... 73

**Величко Я. І., Гетьман О. О.**

Оцінка організаційної структури управління підприємством ..... 88

**Кудрявцева О. В., Близнюк А. О.**

Удосконалення процесу формування та використання крос-  
культурної моделі управління персоналом організації ..... 114

**Кудрявцев В. М.**

Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проєкт та  
механізм інтеграції стратегії..... 127

**Шірінов Б. Г., Саламова І. І.**

Метод визначення оптимальної кількості груп у дослідженні  
соціально-економічних явищ ..... 144

**Рахвал-Мюллер А.**

Стратегічне управління людськими ресурсами та  
формування міжнародних команд як стратегія для  
глобальної конкурентоспроможності ..... 157

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ*****Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф.***

Логістична система управління якістю автотранспортних послуг ..... 168

***Водолажська Т. О., Жеведь А. О.***

Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників..... 182

***Близнюк А. О., Кудрявцева О. В.***

Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП ..... 199

***Ачкасова Л. М.***

Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства ..... 211

***Попова Н. В., Россолов О. В.***

Конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі ..... 225

***Токарєв Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М.***

Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств ..... 237

## TABLE OF CONTENTS

### GENERAL ECONOMIC ISSUES OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT

***I. Fedotova, Ye. Hloba, O. Arkhipov***

Methodological basis for assessing the integrated security of the enterprise ..... 7

***N. Bocharova, I. Yarovy***

The importance of human resources in a multicultural organizational context: analysis, challenges and perspectives ..... 31

***T. Vodolazhska, Zheved A., Hura K.***

Justification of employee competences' component elements ..... 47

***K. Mamonov, V. Goi, L. Kovalenko, D. Prunenko, M. Prytula***

State and transformational aspects of the intellectual economic system development at construction enterprises ..... 62

***O. Hetman, Ya. Velychko***

Relationship between diversification and divisionalization processes in the context of enterprise renewal ..... 73

***Ya. Velychko, O. Hetman***

Evaluation of the organizational management structure of the enterprise ..... 88

***O. Kudriavtseva, A. Blyzniuk***

Improving the process of forming and using a cross-cultural model of personnel management in the organization..... 114

***V. Kudriavtsev***

Sustainable development of a transport enterprise: assessment, project, and mechanism of strategy integration..... 127

***B. Shirinov, I. Salamova***

The method of determining the optimal number of groups in the study of socio-economic phenomena ..... 144

***A. Rachwal-Mueller***

Strategic HR management and building of international teams as a strategy for global competitiveness ..... 157

---

**ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES**

***O. Kryvoruchko, L. Kryvenko***

Logistics system of quality management of road transport services .. 168

***T. Vodolazhska, A. Zheved***

Scientific and methodological ensuring the process formation of the employee competence model..... 182

***A. Blyzniuk, O. Kudriavtseva***

Peculiarities of innovation management at RTE ..... 199

***L. Achkasova***

Features of the digital transformation of the enterprise's transport and logistics system ..... 211

***N. Popova, O. Rossolov***

Competitiveness of enterprises within the transport and logistics system in the digital environment..... 225

***E. Tokarev, O. Puchkov, Ye. Kholodkov***

Assessment of the efficiency in functioning of business processes at transport and logistics enterprises..... 237

## ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 658.56:614.83.055.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.7

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**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

**ГЛОБА Є. О.**, здобувач вищої освіти другого освітнього рівня, магістр.

E-mail: globa.evgeniy01@gmail.com

**АРХІПОВ О. В.**, здобувач вищої освіти третього освітнього рівня, доктор філософії.

E-mail: 17arkhipov@gmail.com

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

***Анотація.** У роботі розглядаються основні види та методики оцінки рівня комплексної безпеки підприємства. Основною метою дослідження є поглиблення теоретичних основ та розробка методичних положень щодо оцінки рівня комплексної безпеки підприємства. У статті пропонується використовувати ресурсно-функціональний підхід для виділення основних категорій ресурсів підприємства. На цій основі запропоновано дев'ять підсистем комплексної безпеки підприємства. Виділені підсистеми комплексної безпеки включають фінансово-економічну, фізичну, екологічну, виробничо-технологічну, інтелектуально-кадрову, інформаційну, політико-правову, організаційно-репутаційну та стосункову безпеку. Сформовано систему показників оцінки за кожною підсистемою безпеки підприємства. Для оцінки рівня комплексної безпеки запропоновано використовувати узагальнюючі та часткові показники. Це дозволяє проводити глибокий аналіз підсистем безпеки та виявляти резерви для покращення. Для оцінювання рівнів кожної компоненти комплексної безпеки підприємства запропоновано використовувати метод узагальненої функції бажаності. Удосконалено методичні основи оцінки рівня комплексної безпеки підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на оцінці безпеки базових підсистем підприємства (відповідно до ресурсно-функціональних складових) з використанням узагальненої функції бажаності та інтегральної оцінки. Запропонована методика оцінки дозволяє враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на загальний рівень КБ підприємства. Розроблена шкала інтерпретації інтегрального рівня КБ сприяє виявленню проблемних сфер виробничо-господарської діяльності та прийняттю управлінських рішень. Ця методика розглядає вплив різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів на загальний рівень комплексної безпеки підприємства. Вона дозволяє не лише визначити цей рівень, а й ідентифікувати проблемні сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, які потребують прийняття управлінських рішень. Результати проведеного дослідження можуть стати корисними для підприємств з метою розгляду питань забезпечення необхідного рівня їх безпеки.*

*Ключові слова:* безпека, комплексна безпека, оцінка, автотранспортне підприємство, підсистеми безпеки, ресурсно-функціональний підхід, інтегрована оцінка, функція бажаності.

**Постановка проблеми.** Інтенсивні зміни у зовнішньому середовищі, що призводять до нестабільності умов господарювання на ринку, створюють серйозні загрози для безпеки підприємств. Така ситуація вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов функціонування та вміння знаходити і реалізовувати стратегії для забезпечення стабільного розвитку. Україна, як і багато інших країн, стикається з викликами, пов'язаними з руйнуванням і пошкодженням транспортної інфраструктури, промислових та транспортних підприємств унаслідок повномасштабних бойових дій. Це поставило на межу виживання велику кількість автотранспортних підприємств (АТП) в Україні. Такі події спонукають підприємства до активного пошуку та впровадження заходів із мінімізації ризиків та збереження безпеки свого функціонування. Сучасний стан економіки України вимагає радикальних змін у сфері безпеки вітчизняних підприємств. Ці зміни передбачають впровадження комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління комплексною безпекою підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Незважаючи на значну кількість проведених наукових досліджень у галузі управління та оцінки комплексної безпеки підприємства (КБП), підходи до визначення сутності, принципів, ідентифікації впливових факторів та оцінки рівня КБП залишаються різноманітними. Таким чином, існує необхідність у подальшому дослідженні теоретичних та методичних засад визначення рівня комплексної безпеки підприємства, управління КБП та обґрунтуванні шляхів їх впровадження. Практичне застосування отриманих результатів дослідження дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємств, а також вдосконалення систем безпеки на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На поточному етапі розвитку теорії комплексної безпеки підприємства значна увага приділяється методам оцінювання її рівня на рівні підприємства. Проте не знайдено єдиного загальновизнаного методичного підходу до оцінки та аналізу. Однак вироблення такого підходу є важливою складовою системи управління безпекою економічного суб'єкта. Вивчення сучасних методів та інструментарію оцінки рівня безпеки і подальше їх удосконалення вважається важливими завданнями.



Щодо методів оцінки безпеки, дослідники формулювали різноманітні підходи до їх застосування. У літературі поширені підходи до оцінки окремих аспектів комплексної безпеки підприємства, таких як фінансово-економічна, фізична, екологічна, інформаційна, політико-правова тощо. Розглянемо деякі з найбільш поширених підходів до оцінки цих аспектів. Основні методи кількісної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства можна зіставити в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні підходи до кількісного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства (сформовано на базі джерел [1-17])**

Підхід	Автори	Характеристика підходу
1	2	3
Ресурсно-функціональний	С. Покропивний, Д. Ковальов, І. Плетнікова, С. Ілляшенко	Для визначення фінансово-економічної безпеки рекомендується звертатися до оцінки ефективності використання фінансових та інших ресурсів
Індикаторний	Г. Козаченко, В. Шлемко, М. Бермант, І. Руссман, Б. Корецький, О. Почечун	Полягає у встановленні рівня безпеки шляхом порівняння фактичних показників діяльності підприємства з пороговими значеннями цих показників, які відповідають певному рівню безпеки
Інтегральний	Т.Г. Рзаєва, Г.А. Бондар, М.В. Рета, А.О. Іванова, Г.О. Портнова, В.М. Антоненко	Метод ґрунтується на визначенні певної кількості показників. Інтегральне значення пропонується вимірювати в порівнянні з нормальним та критичними значеннями
Бальна оцінка	Ф. Євдокімов, О. Мізіна, О. Бородіна	Визначення рівня безпеки ґрунтується на граничних значеннях показників та їх рейтингу, що визначається в залежності від мети дослідження та важливості показника для обраного напрямку дослідження
Програмно-цільовий	А. Ткаченко, О. Резніков	Розрахунок рівня фінансово-економічної безпеки базується на інтеграції показників, які відображають ступінь захищеності підприємства від економічних ризиків та загроз. Ця інтеграція здійснюється за допомогою методів експертних оцінок

Закінчення табл. 1

1	2	3
Підхід на основі теорії економічних ризиків	І. О. Клопов	Включає визначення різноманітних загроз, що можуть вплинути на фінансове становище підприємства. Підприємство проводить розрахунок можливого збитку, спричиненого цими загрозами, та порівнює його з величиною прибутку, доходу та майна для визначення його вразливості та здатності витримувати потенційні фінансові втрати
Бухгалтерський	І. В. Пірятінська	Підходить для використання критеріїв, які базуються на даних бухгалтерського та управлінського обліку, з метою оцінки фінансово-економічної стійкості підприємства
Економіко-математичного моделювання	І. В. Пірятінська, С. Капітула, О.В. Федосова, О.О. Молодід	Передбачає аналіз фінансового рівня економічної безпеки підприємства на основі функціональної залежності від відповідних показників його діяльності

Серед авторів не існує єдиної думки відповідно до методичного підходу оцінки рівня безпеки підприємства, який би враховував всі підсистеми безпеки на підприємстві. Також відсутній уніфікований підхід щодо визначення показників оцінки безпеки. Тому необхідно розробити методичний підхід для оцінки безпеки кожної підсистеми підприємства.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Під час початкового етапу дослідження було виявлено кілька невирішених аспектів, які стосуються оцінки комплексної безпеки (КБ) підприємства. Серед них виокремлено такі ключові проблеми. По-перше, недостатній рівень виділення та інтеграції різних підсистем безпеки, що ускладнює оцінку загального рівня безпеки. До цього часу не було розроблено універсального методу інтеграції, що б дозволило систематично враховувати взаємодію між ними. По-друге, більшість існуючих методик обмежуються внутрішніми факторами підприємства і не враховують вплив різних зовнішніх факторів та загроз для його безпеки. Третя проблема полягає в недостатній увазі до аналізу взаємозв'язків між різними підсистемами безпеки та їх

впливу на загальний рівень безпеки підприємства. Відсутність стандартизованих підходів у оцінці КБ ускладнює порівняння результатів між підприємствами. Нарешті багато існуючих методик не враховують динамічних змін у внутрішніх та зовнішніх умовах, що може призвести до застарілості оцінки та неадекватної реакції на зміни. У рамках даної статті пропонується новий підхід до вирішення цих проблем, що полягає у розробці та впровадженні відповідних методик оцінки КБ підприємства. Результати дослідження та розроблені методичні основи оцінки комплексної безпеки підприємства дозволять вирішити невирішені аспекти та покращити загальний підхід до оцінки і забезпечення безпеки підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ та розробка методичних положень щодо оцінки рівня комплексної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки комплексну безпеку підприємства розглядаємо як систему, то вона являє собою сукупність структурних елементів – підсистем. Розробка та впровадження комплексу заходів забезпечення належного стану підсистем безпеки є ключовим завданням для досягнення високого рівня комплексної безпеки підприємства. Однак у науковій літературі [1 - 17] не існує єдиного підходу до визначення основних складових цієї категорії.

У цьому дослідженні комплексна безпека підприємства розглядається як стан захищеності діяльності суб'єкта господарювання та всіх видів ресурсів, які забезпечують її. Тому для ідентифікації складових елементів системи комплексної безпеки підприємства доцільно використовувати ресурсно-функціональний підхід. В рамках цього підходу проводиться ретельне вивчення ресурсів підприємства. Особливу увагу здобуває сучасна ресурсна концепція (resource-based view - RBV), яка розглядає передання ресурсів і здатностей підприємства як ключовий чинник у формуванні конкурентних переваг [18]. Враховуючи специфіку автотранспортного підприємства автори [19], розділили ресурси на три основні категорії: матеріальні, нематеріальні, людські. Таким чином при формуванні підсистем комплексної безпеки потрібно орієнтуватися на основні групи ресурсів (рис. 1).

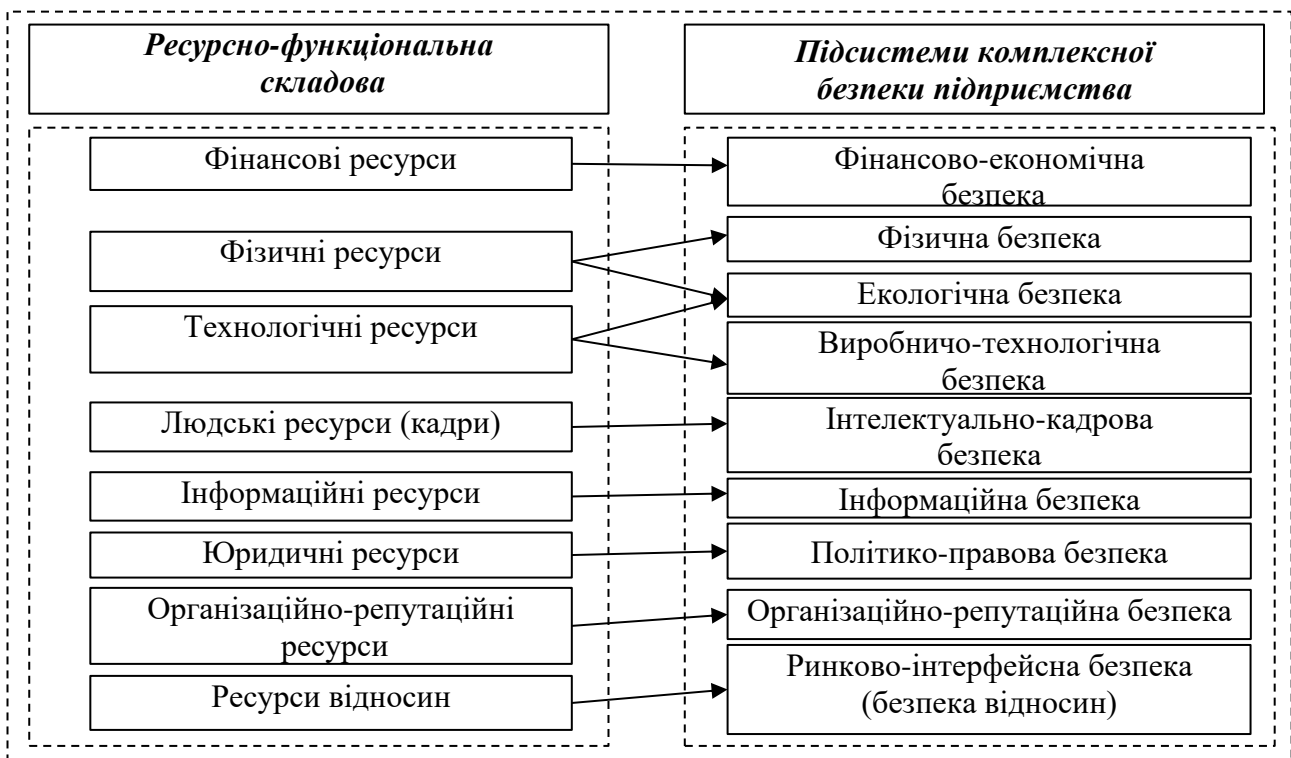


Рис. 1. Сутність формування системи комплексної безпеки АТП

Для оцінювання комплексної безпеки підприємства важливе значення становить правильність складання методики її проведення. На рис. 2 наведено схему запропонованої методики оцінювання комплексної безпеки автотранспортного підприємства.

Під об'єктом оцінювання пропонується розглядати рівень комплексної безпеки підприємства, а під суб'єктами оцінювання – керівників підприємства (їх заступників).

Оцінка комплексної безпеки підприємства (КБП) є ключовою складовою управління, оскільки вона дозволяє не лише визначати поточний стан безпеки, але й вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ця оцінка вимагає ретельного вивчення та аналізу різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення можливих загроз і розробки стратегій для їх усунення.

Проведення оцінки КБП є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством, оскільки воно дозволяє ідентифікувати вразливі місця та потенційні ризики. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти ефективні заходи з мінімізації ризиків.

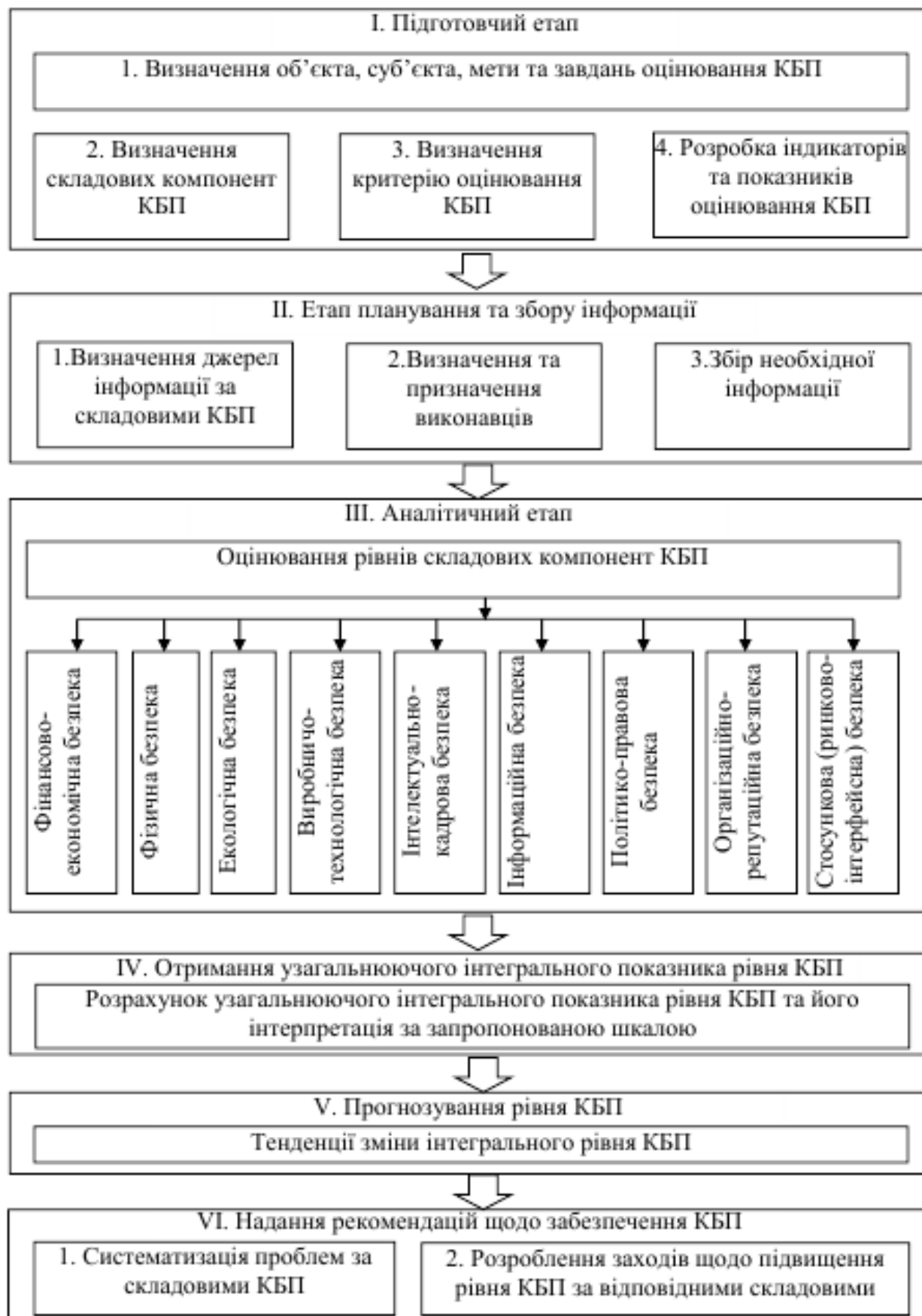


Рис. 2. Розробка методичного підходу до оцінки КБП АТП

Індикатори КБП відображають рівень безпеки підприємства, дозволяючи виявити проблемні сфери та знайти ефективні шляхи підвищення ефективності його діяльності. Система індикаторів дозволяє оцінити рівень забезпечення окремих компонентів безпеки та розрахувати інтегральний показник. Оцінка КБП може включати аналіз фінансових показників, стану інфраструктури, ефективності управління персоналом та багато іншого. Важливо використовувати різні методи і підходи для отримання комплексної та об'єктивної карти стану безпеки підприємства.

Для забезпечення надійного управління безпекою необхідно регулярно проводити оцінку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та вчасно впроваджувати коригуючі заходи. Результати оцінки можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності його діяльності та максимізації прибутковості.

Оцінка рівня КБП може базуватися на порівнянні граничних та фактичних значень показників-індикаторів. Для цього можна використовувати графічний аналіз, який допомагає виокремити зони нормального, критичного та передкризового рівнів безпеки.

Наприклад, у табл. 2 наведено найбільш поширені показники-індикатори, що використовуються для визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання. За даними табл. 2 можна зробити висновок, що найбільш поширеними показниками-індикаторами для оцінки фінансової безпеки підприємства є: коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття, коефіцієнт ліквідності та рентабельність продажу (норма операційного прибутку). Розробка та впровадження показників комплексної безпеки підприємства відіграють важливу роль у запобіганні переходу підприємства у стан, що загрожує його безпеці. Зазначені показники спроможні вчасно виявляти ознаки суттєвих відхилень від нормального рівня безпеки, встановленого за шкалою комплексної безпеки.

Аналогічно обираються показники-індикатори кожної складової КБП. Пропонується оцінювати рівень КБ, використовуючи дев'ять груп індикаторів для кожної компоненти комплексної безпеки АТП (табл. 3).

Таблиця 2

**Обґрунтування вибору показників-індикаторів оцінки  
фінансово-економічної складової КБП**

Показники-індикатори	Дослідники							Всього згадувань
	Вишнівська Б.	Горячева К.С.	Папехин Р. С.	Михайленко В.М., Ареф'єв В.О.	Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б.	Олексів І., Подольчак Н.	Каплан Р., Нортон Д.	
Рівень кредиторської та дебіторської заборгованостей			+	+				2
Коефіцієнт фінансового левериджу			+					1
Обсяг власного та оборотного капіталу		+						1
Точка беззбитковості	+							1
Прибутковість			+					1
Коефіцієнт автономії			+		+	+		3
Коефіцієнт покриття			+		+	+		3
Коефіцієнт маневреності					+	+		2
Обсяг кредитів та позик		+	+					2
Обсяг інвестицій		+						1
Показник ліквідності						+	+	2
Показник фінансової незалежності							+	1
Показник фінансового ризику							+	1
Оборотність оборотних активів							+	1
Оборотність необоротних активів							+	1
Рентабельність активів			+				+	2
Рентабельність продукції					+		+	2
Рентабельність продажу		+				+	+	3
Коефіцієнт фінансової залежності				+				1
Коефіцієнт мобільності				+				1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу				+				1
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень				+				1
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів				+				1
Разом	1	4	7	6	4	5	8	

*Розроблено на основі [1-17].*

Таблиця 3

## Індикатори оцінювання КБП

Складова КБП	Індикатори
1. Фінансово-економічна безпека	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт покриття
	Коефіцієнт ліквідності
	Рентабельність продажу (норма операційного прибутку)
2. Фізична безпека	Коефіцієнт захищеності підприємства від незаконного проникнення
	Коефіцієнт фізичного захисту співробітників
	Коефіцієнт морального захисту співробітників
3. Екологічна безпека	Показник рівня відповідності вимогам викидів (скидів, відходів)
	Показник рівня відповідності санітарно-гігієнічних умов праці
	Частка коштів стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства
4. Виробничо-технологічна безпека	Частка продукції підприємства, що відповідає діючим вимогам
	Частка РС та технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам (діючим вимогам)
	Частка продукції підприємств, яка захищена патентами
	Матеріалоємність продукції
	Фондоозбросеність праці
	Показник зношеності основних фондів (дестимулятор)
5. Інтелектуально-кадрова безпека	Коефіцієнт плинності працівників високої кваліфікації (дестимулятор)
	Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників
	Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності
	Показник освітнього рівня
	Питома вага простоїв у фонді робочого часу (дестимулятор)
6. Інформаційна безпека	Коефіцієнт повноти, точності та своєчасності інформації
	Показник програмно-технічної захищеності інформації
	Частка витрат на забезпечення інформаційної безпеки
	Рівень інформаційної надійності персоналу
	Показник надійності системи захисту інформації
7. Політико-правова безпека	Частка втрат підприємства внаслідок порушення правових норм
	Стан ведення ділової документації
8. Організаційно-репутаційна безпека	Рівень сприйняття споживачами іміджу підприємства
	Рівень ділової репутації
9. Стосункова (ринково-інтерфейсна) безпека	Рівень безпеки за зовнішніми факторами
	Рівень безпеки за внутрішніми факторами

Розроблено на основі [1-17].



Відповідно до аналізу літературних джерел [1 - 17] запропоновано показники-індикатори кожної складової КБП. На базі дослідження існуючих підходів і методів оцінювання безпеки пропонується використовувати дві групи показників: інтегральний – для оцінки рівня комплексної безпеки підприємства; часткові – для поглибленого аналізу різних підсистем безпеки та виявлення резервів. Узагальнена оцінка рівня комплексної безпеки підприємства може бути проведена шляхом порівняння граничних (критичних і нормальних) значень показників-індикаторів з їх фактичними показниками. У цьому контексті швидко оцінку рівня комплексної безпеки підприємства можна здійснити шляхом графічного аналізу, який дозволяє визначити зони нормального, критичного та передкризового рівнів безпеки.

Для оцінювання рівнів кожної компоненти комплексної безпеки підприємства запропоновано використовувати метод узагальненої функції бажаності [20; 21]. Запропоновано оцінювати рівень КБ, використовуючи дев'ять груп індикаторів для кожної компоненти комплексної безпеки АТП (див. рис. 1). У якості індикаторів КБП можуть виступати нормовані значення, розраховані на базі нормативних (граничних) значень вихідних показників.

При цьому показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, мають назву стимулятори, а показники, що відповідають мінімальному – дестимулятори. Наприклад, оцінку рівня безпеки за групою показників безпеки робимо за формулою:

$$d_{\text{фeб.i}} = \begin{cases} 1, & \text{при } X_i^{\text{ф}} \geq X_i^{\text{н}}, \\ \frac{X_i^{\text{ф}}}{X_i^{\text{н}}}, & \text{при } X_i^{\text{ф}} < X_i^{\text{н}}, \end{cases} \quad (1)$$

де  $X_i^{\text{ф}}$ ,  $X_i^{\text{н}}$  – відповідно фактичне і нормативне (граничне, максимальне з досліджуваної групи) значення показника.

Після розрахунку значення всіх показників, їх зводять до єдиного інтегрального показника за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot V_i, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість показників;

$V_i$  – питома вага  $i$ -го показника;

$\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника, яка розраховується як  $(X_i/X_{\max})$ , якщо більше значення показника є більш бажаним (стимулятори), або  $(X_{\max}/X_i)$ , якщо менше значення показника є кращим (дестимулятори);

$X_i$  – значення  $i$ -го показника;

$X_{\max}$  – найбільше значення показника або коефіцієнта за весь аналізований період (або серед порівнюваних підприємств);

$X_{\min}$  – найменше значення показника або коефіцієнта за весь аналізований період (або серед порівнюваних підприємств).

На основі аналізу статистичних даних та експертних висновків щодо показників оцінювання комплексної безпеки підприємства виникає необхідність використання шкали Харрінгтона [20; 22]. Цей підхід дозволяє запропонувати шкала інтерпретації інтегрального рівня КБ та встановити «порогові» значення для кожної складової системи, що відображає загальний рівень безпеки організації (табл. 4). Це важливий крок у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них заздалегідь. Такий підхід сприяє удосконаленню стратегічного управління та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 4

### Шкала інтерпретації інтегрального рівня КБ

Значення	Характеристика рівня комплексної безпеки підприємства
0,76 – 1,00	Максимально високий рівень комплексної безпеки підприємства, що відповідає стану рівноваги
0,51 – 0,75	Середній рівень комплексної безпеки підприємства. Підприємство нормально функціонує, проте існують певні проблеми, пов'язані з неефективною організацією основної діяльності, які генерують можливість виникнення загрози комплексній безпеці в майбутньому
0,26 – 0,50	Низький рівень комплексної безпеки підприємства. Негативні тенденції показників, що характеризують фінансово-господарський спектр діяльності підприємства, посилюються. Спостерігаються процеси, що свідчать про посилення загроз у відповідних сферах комплексної безпеки підприємства
0,00 – 0,25	Кризовий стан безпеки на підприємстві. Мають місце хронічні порушення параметрів функціонування за всіма критеріями оцінки

Після визначення рівня комплексної безпеки АТП надаються рекомендації щодо забезпечення належного рівня безпеки. Формуючи механізм управління комплексною безпекою, підприємства зможуть відповідати вимогам сталого розвитку та життєздатності.

Апробація запропонованого методичного підходу до оцінки рівня КБП здійснювалася на даних ПрАТ «Харківське АТП-16355». Наведемо приклад розрахунку за однією підсистемою КБП – підсистемою екологічної безпеки. Спочатку розрахуємо показник рівня відповідності вимогам викидів (скидів, відходів). Для оцінки рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства (АТП) щодо основних аспектів негативного впливу на природне середовище, таких як викиди, скиди та відходи, використовується метод узагальненої функції бажаності [20; 21]. Ця функція розраховується за допомогою середнього геометричного зваженого набору дійсних чисел ( $d_1 \dots d_n$ ), кожне з яких має вагу ( $\alpha_1 \dots \alpha_n; \beta_1 \dots \beta_n$ ). Вираз такої функції бажаності визначається за формулою, що є результатом врахування вагомості кожного параметра в оцінці загального рівня безпеки підприємства:

$$D = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^n (d_i^\alpha)^\beta} = \sqrt[k]{d_1^{\alpha\beta} \cdot d_2^{\alpha\beta} \cdot d_3^{\alpha\beta} \dots \cdot d_n^{\alpha\beta}}, \quad (3)$$

де  $n$  – кількість показників;

$d_i$  – приватна функція бажаності;

$\alpha$  і  $\beta$  – вагові коефіцієнти.

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_i, \quad (4)$$

де  $\alpha_i$  – коефіцієнт, що враховує клас небезпеки  $i$ -ї забруднюючої речовини;

$\beta_i$  – коефіцієнт, що враховує перевищення середнього виміряного значення концентрації показника над нормативом.

Узагальнена функція бажаності є середня геометрична приватних функцій бажаності ( $d_i$ ), і якщо хоча б одна з  $d_i$  дорівнює нулю, то і  $D = 0$ .

Далі розглянемо більш детально розрахунок оцінки відповідності вимогам викидів відходів від допоміжних процесів АТП (див. табл. 5).

Таблиця 5

## Вихідні дані для оцінки рівня відходів від ТО і ремонту рухомого складу

Назва показника	$X_i$	$X_{\text{норм}}$	$d_i$	$\alpha$	$\beta$	$\alpha \cdot \beta$
Річний рівень відходів у поверхневій воді, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
суспензії	1,2	1	0,984	1	1,200	1,200
сульфати	6	4	0,923	1	1,500	1,500
хлориди	16	17	0,998	0,25	0,941	0,235
сухий залишок	80	76	0,999	1	1,053	1,053
решта	1,8	2	0,994	0,25	0,900	0,225
Річний обсяг твердих відходів, які вивозяться з АТП, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
гума (крім шин)	4,8	5	0,999	0,25	0,960	0,240
гальмівні накладки	10,5	10	0,999	1	1,050	1,050
відходи деревини	28	35	0,976	0,25	0,800	0,200
пил	110	102,5	0,998	1	1,073	1,073
склобій	16	15	0,998	1	1,067	1,067
відходи споживання	50	47,5	0,999	1	1,053	1,053
макулатура	34	35	1,000	0,25	0,971	0,243
Річний обсяг відходів, які передаються АТП на подальшу обробку іншим організаціям, що припадає на один обліковий автомобіль, кг						
автопокришки	160	180	0,993	0,25	0,889	0,222
лом акумуляторних батарей	16	18	0,993	0,25	0,889	0,222
лом чорних металів	310	342	0,995	0,25	0,906	0,227
відпрацьовані мастила	78	81	0,999	0,25	0,963	0,241
осад очисних споруд	240	279	0,989	0,25	0,860	0,215

Спостерігається деяке перевищення рівня відходів у поверхневій воді та твердих відходів виробництва. За даними табл. 5 видно, що оцінка екологічної складової КБП за рівнем відходів від ТО і ремонту РС знаходиться на досить високому рівні і дорівнює 0,987.

Відповідно до формули (2) рівень інтегрального показника складає:  $P_{\text{відх}} = (1 - 0,987) \cdot 0,059 = 0,001$ .

Однак при цьому слід враховувати ще рівень скидів (відходів) від додаткових послуг, якість очисних споруд, рівень викидів від автотранспорту тощо.

У табл. 6 розраховано показники оцінки рівня відходів від технічного обслуговування та ремонту рухомого складу АТП.

Таблиця 6

## Оцінка рівня відходів від ТО і ремонту рухомого складу

Назва показника	$\alpha*\beta$	$K$	$d_i^{\alpha\beta}$	Оцінка рівня відходів
Річний рівень відходів у поверхневій воді, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
суспензії	1,213	4,259	0,973	0,968
сульфати	1,513		0,871	
хлориди	0,239		0,999	
сухий залишок	1,066		0,998	
решта	0,228		0,995	
Річний обсяг твердих відходів, які вивозяться з АТП, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
гума (крім шин)	0,243	4,987	0,997	0,993
гальмівні накладки	1,063		0,986	
відходи деревини	0,203		0,995	
пил	1,086		0,996	
склобій	1,08		0,988	
відходи споживання	1,066		0,988	
макулатура	0,246		1,000	
Річний обсяг відходів, які передаються АТП на подальшу обробку іншим організаціям, що припадає на один обліковий автомобіль, кг				
автопокришки	0,226	1,143	0,999	0,998
лом акумуляторних батарей	0,226		0,998	
лом чорних металів	0,230		0,998	
відпрацьовані мастила	0,244		1,000	
осад очисних споруд	0,218		0,998	
<i>У цілому відходів</i>		10,389		0,987

Згідно з даними, наведеними в табл. 6, можна зазначити, що оцінка екологічної складової комплексної безпеки підприємства за рівнем відходів від технічного обслуговування і ремонту транспортного рухомого складу має високе значення 0,984. Проте для повноцінної оцінки слід врахувати також рівень скидів та відходів від додаткових послуг, якості очисних споруд, а також рівень викидів від автотранспорту тощо. Ця оцінка базується на використанні оціночної шкали, розробленої згідно з відповідними стандартами Євро 1 – Євро 6. У даному випадку всі автомобілі АТП відповідають екологічним стандартам Євро-4-6. Загальне значення цього

показника для АТП визначається як середнє геометричне значень за всіма автомобілями, що перебувають у її власності. Узагальнений показник рівня відповідності вимогам викидів (скидів, відходів) складає 0,56.

У табл. 7 наведено оцінку санітарно-гігієнічних умов праці водіїв автомобілів відповідно до відповідної шкали. Процес оцінки санітарно-гігієнічних умов праці водіїв автомобілів базується на визначеній шкалі, розробленій спеціально для цього.

Таблиця 7

### Оцінка санітарно-гігієнічних умов праці бригади водіїв

Елементи умов праці	Оцінки умов праці за водіями															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Температура повітря на робочому місці, °С	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
Токсичні речовини	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
Промисловий пил	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4
Вібрація	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	3	4	4
Шум	4	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3
Сума балів	22	18	22	19	21	20	22	20	21	21	19	21	17	21	20	19

$$d_{\text{ум.пр}} = (22 + 18 + 22 + 19 + 21 + 20 + 22 + 20 + 21 + 21 + 19 + 21 + 17 + 21 + 20 + 19) / (5 \cdot 6 \cdot 16) = 0,67.$$

Рівень інтегрального показника:

$$P_{\text{ум.пр}} = (1 - 0,67) \cdot 0,054 = 0,006.$$

Після розрахунку рівня санітарно-гігієнічних умов праці всіх груп персоналу підприємства цей показник склав 0,32.

Аналогічно здійснюється розрахунок за всіма іншими складовими безпеки. Результати оцінки рівня КБП за всіма складовими для ПрАТ «Харківське АТП-16355» наведено в табл. 8.

На підставі проведеного дослідження встановлено, що на даний момент АТП-16355 має низький рівень комплексної безпеки підприємства (0,413), що наближається до середнього рівня.

Таблиця 8

## Оцінка рівня комплексної безпеки АТП

Складова КБП	Показники оцінки	Нормалізоване значення показника	Вагомість показника	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Фінансово-економічна безпека	Коефіцієнт автономії	0,40	0,032	0,013
	Коефіцієнт покриття	0,38	0,040	0,015
	Коефіцієнт ліквідності	0,39	0,045	0,017
	Рентабельність продажу (норма операційного прибутку)	0,41	0,043	0,018
	<b>Фінансово-економічна складова КБП</b>	-	<b>0,160</b>	<b>0,063</b>
Фізична безпека	Коефіцієнт захищеності підприємства від незаконного проникнення	0,49	0,035	0,017
	Коефіцієнт фізичного захисту співробітників	0,52	0,028	0,015
	Коефіцієнт морального захисту співробітників	0,48	0,017	0,008
	<b>Фізична складова КБП</b>	-	<b>0,080</b>	<b>0,040</b>
Екологічна безпека	Показник рівня відповідності вимогам викидів (скидів, відходів)	0,56	0,059	0,033
	Показник рівня відповідності санітарно-гігієнічних умов праці	0,32	0,054	0,017
	Частка коштів, стягнених на відшкодування шкоди, заподіяної порушенням природоохоронного законодавства	0,44	0,038	0,017
	<b>Екологічна складова КБП</b>	-	<b>0,150</b>	<b>0,067</b>
Виробничо-технологічна безпека	Частка продукції підприємства, що відповідає діючим вимогам	0,22	0,022	0,005
	Частка РС та технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам (діючим вимогам)	0,25	0,026	0,007
	Частка продукції підприємства, яка захищена патентами	0,30	0,018	0,005
	Матеріаломісткість продукції	0,44	0,022	0,010
	Фондоозброєність праці	0,56	0,020	0,011
	Показник зношеності основних фондів (дестимулятор)	0,52	0,022	0,011
	<b>Виробничо-технологічна складова КБП</b>	-	<b>0,130</b>	<b>0,049</b>

Продовження табл. 8

1	2	3	4	5
Інтелектуально-кадрова безпека	Коефіцієнт плинності робітників високої кваліфікації (дестимулятор)	0,44	0,022	0,010
	Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників	0,61	0,017	0,010
	Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	0,28	0,016	0,005
	Показник освітнього рівня	0,63	0,022	0,014
	Питома вага простоїв у фонді робочого часу (дестимулятор)	0,56	0,014	0,008
	<b>Інтелектуально-кадрова складова КБП</b>	-	<b>0,090</b>	<b>0,046</b>
Інформаційна безпека	Коефіцієнт повноти, точності та своєчасності інформації	0,54	0,024	0,013
	Показник програмно-технічної захищеності інформації	0,32	0,022	0,007
	Частка витрат на забезпечення інформаційної безпеки	0,30	0,021	0,006
	Рівень інформаційної надійності персоналу	0,39	0,020	0,008
	Показник надійності системи захисту інформації	0,35	0,023	0,008
	<b>Інформаційна складова КБП</b>	-	<b>0,110</b>	<b>0,042</b>
Політико-правова безпека	Частка втрат підприємства внаслідок порушення правових норм	0,18	0,039	0,007
	Стан ведення ділової документації	0,45	0,041	0,018
	<b>Політико-правова складова КБП</b>	-	<b>0,080</b>	<b>0,025</b>
Організаційно-репутаційна безпека	Рівень сприйняття споживачами іміджу підприємства	0,52	0,061	0,031
	Рівень ділової репутації	0,44	0,050	0,022
	<b>Організаційно-репутаційна складова КБП</b>	-	0,110	0,053
Ринково-інтерфейсна безпека	Рівень безпеки за зовнішніми факторами	0,29	0,058	0,017
	Рівень безпеки за внутрішніми факторами	0,35	0,032	0,011
	<b>Ринково-інтерфейсна складова КБП</b>	-	<b>0,090</b>	<b>0,028</b>
<b>Загальний рівень комплексної безпеки підприємства</b>		-	<b>1,00</b>	<b>0,413</b>



Це свідчить про те, що підприємство функціонує, але водночас існують конкретні проблеми, пов'язані з неефективною організацією основної діяльності, які можуть створювати загрози для комплексної безпеки у майбутньому. На досить низькому рівні політико-правова, ринково-інтерфейсна та фізична безпека підприємства, що пов'язано з воєнними діями в країні. Таким чином, потрібно розглянути та запропонувати стратегії розвитку комплексної безпеки підприємства за різними складовими та запровадити заходи щодо її покращення.

**Висновки.** За результатами дослідження було удосконалено методичні основи оцінки рівня комплексної безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, базуються на основі методів узагальненої функції бажаності та інтегральної оцінки, розробленій шкалі інтерпретації інтегрального рівня комплексної безпеки підприємства. Дана методика враховує вплив комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів і дозволяє визначити загальний рівень комплексної безпеки підприємства, а також ідентифікувати сфери виробничо-господарської діяльності, що потребують управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними автотранспортними підприємствами під час процесу забезпечення необхідного рівня їх безпеки.

### Література

1. Варічева Р.В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Т. 3, № 1. С. 88-93.
2. Воропай В.А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. Вип. 257. С. 190–195.
3. 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.
4. Дяченко К.С. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. Т. 4/5(24). С. 31–36.
5. Іванова Н.С. Економічна безпека. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
6. Карпенко О. Комплексна оцінка економічної безпеки підприємництва в агропромисловому комплексі. *Економіка*. 2015. Т. 1(133). С. 22–27.

7. Коваленко Д. І., Ломако К. В. Методичні підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал*. 2017. № 18(2). С. 30-33.

8. Козлова В. Я. Сучасні методи оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Приазовського державного техн. університету*. 2018. № 35. С. 96–100.

9. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №16. С. 38-44.

10. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3. С. 127-144.

11. Меліхова Т.О. Узагальнення методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства з метою вибору оптимальних для діагностування зовнішніх та внутрішніх загроз. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №2. С. 38-50.

12. Олійник Т.І. Методичні аспекти оцінки економічної безпеки підприємств у ринкових умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 69-72.

13. Писаренко Б.А., Проценко Н.Б. Діагностика економічної безпеки функціонування промислових підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. №1(63). С. 302-305.

14. Пірятінська І.В. Систематизація підходів до оцінки економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст: наук.-техн. зб.* 2013. Вип. 106. С. 266-271.

15. Федосова О. В., Молодід О. О., Теренчук С. А. Визначення рівня економічної безпеки будівельного підприємства на основі економетричних моделей. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 5. С. 117-119.

16. Філіппова С. В., Волощук Л. О., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. Київ: ФОП Бондаренко М. О., 2015. 196 с.

17. Чирва Ю. Є., Нестеренко О. М. Оцінка економічної безпеки цукропереробного підприємства на основі інтегральної моделі. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 67–69.

18. Управління ресурсами підприємства: монографія / за ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. 307 с.

19. Шинкаренко В. Г., Бекетов Ю. О., Трощій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 55-73.

20. Castillo E. D., Montgomery D. C., McCarville D. R. Modified Desirability Functions for Multiple Response Optimization. *Journal of Quality Technology*. 1996. Vol. 28. No. 3. P. 337-345.

21. Федотова І.В. Визначення рівня партнерських взаємовідносин АТП на основі стратегічно орієнтованих напрямків управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 115–132.

22. Яровенко Г. М., Колотіліна В., Світлична А. О. Оцінка рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 14. С. 119–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-12>.

### References

1. Varycheva, R.V. (2016). Metodichni pidkhody do otsinky yakosti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: oblikove zabezpechennia [Methodical approaches to assessing the quality of economic security of an enterprise: accounting support]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3(1), 88-93. [in Ukrainian]

2. Voropai, V.A. (2013). Analiz metodychnykh pidkhodiv otsinky stanu i rivnia zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Analysis of methodological approaches to assessing the state and level of provision of the economic security system of an enterprise]. *Kultura narodiv Prychornomor'ya - Culture of the peoples of the Black Sea region*, (257), 190–195. [in Ukrainian]

3. D'yakonova, I.I., & Petrenko, Yu.M. (2013). Resursno-funktsionalnyi pidkhid u doslidzhenni finansovoi bezpeky pidpriemstva ta korporatyvnoho upravlinnia [Resource-functional approach in studying the financial security of an enterprise and corporate governance]. *Biznes Inform - Business Inform*, (2), 188-193. [in Ukrainian]

4. Dyachenko, K.S. (2015). Metodichni pidkhody do otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnoi haluzi [Methodological approaches to assessing the level of economic security of construction industry enterprises]. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva - Technological audit and production reserves*, 4/5(24), 31–36. [in Ukrainian]

5. Ivanova, N.S. (2020). Ekonomichna bezpeka [Economic security]. Kryvyi Rih: DonNUET. [in Ukrainian]

6. Karpenko, O. (2015). Kompleksna otsinka ekonomichnoi bezpeky pidpryyemnytstva v aharno-promyslovomu kompleksi [Comprehensive assessment of economic security of entrepreneurship in the agro-industrial complex]. *Ekonomika - Economics*, 1(133), 22–27. [in Ukrainian]

7. Kovalenko, D.I., & Lomako, K.V. (2017). Metodichni pidkhody do otsinky rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Methodological approaches to assessing the level of financial and economic security of an enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" - International scientific journal "Internauka"*, 18(2), 30-33. [in Ukrainian]

8. Kozlova, V.Ya. (2018). Suchasni metody otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Modern methods of assessing economic security of an enterprise]. *Visnyk Priazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu - Bulletin of the Priazovsky State Technical University*, (35), 96–100. [in Ukrainian]

9. Kolisnichenko, P.T. (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Scientific and methodological approaches to assessing the level of economic security of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, (16), 38-44. [in Ukrainian]

10. Kopytko, M.I. (2015). Kompleksne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: naukovo-metodychnyi pidkhid [Comprehensive provision of economic security of enterprises: scientific and methodological approach]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva - Project management and production development*, (3), 127-144. [in Ukrainian]

11. Melikhova, T.O. (2018). Uzahal'nennya metodychnykh pidkhodiv do otsinky rivnya ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva z metoyu vyboru optimal'nykh dlya diahnostuvannya zovnishnikh ta vnutrishnikh zahroz [Generalization of methodical approaches to assessing the level of economic security of an enterprise for the purpose of selecting optimal ones for diagnosing external and internal threats]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky - Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*, 2, 38-50. [in Ukrainian]

12. Oliynyk, T.I. (2019). Metodychni aspekty otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv u rynkovykh umovakh hospodaryuvannya [Methodological aspects of assessing the economic security of enterprises in market conditions of management]. *Ekonomika ta derzhava - Economics and State*, 10, 69-72. [in Ukrainian]

13. Pysarenko, B.A., & Protsenko, N.B. (2013). Diagnostyka ekonomichnoi bezpeky funktsionuvannya promyslovykh pidpriemstv [Diagnostics of economic security of industrial enterprises functioning]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky - Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1(63), 302-305. [in Ukrainian]

14. Piryatinska, I.V. (2013). Systematyzatsiya pidkhodiv do otsinky ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv [Systematization of approaches to assessing the economic security of construction enterprises]. *Komunal'ne hospodarstvo mist: nauk.-tekhn. zb. - Municipal economy of cities: sci.-tech. collection*, 106, 266-271. [in Ukrainian]

15. Fedosova, O.V., Molodid, O.O., & Terenchuk, S.A. (2011). Vyznachennya rivnya ekonomichnoi bezpeky budivel'noho pidpriemstva na osnovi ekonometrychnykh modeley [Determination of the level of economic security of a construction company based on econometric models]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system - Management of complex systems development*, 5, 117-119. [in Ukrainian]

16. Filipova, S.V., Voloshchuk, L.O., & Cherkasova, S.O. (2015). Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv real'noho sektoru ekonomiky v umovakh vartistno-oriyentovanoho upravlinnya : monohrafiya [Economic security of enterprises of the real sector of the economy in the conditions of cost-oriented management: monograph]. Kyiv: FOP Bondarenko M.O. [in Ukrainian]

17. Chyrva, Yu.Ye., & Nesterenko, O.M. (2012). Otsinka ekonomichnoi bezpeky tsukropererobnoho pidpryyemstva na osnovi integral'noyi modeli [Assessment of economic security of sugar processing enterprise based on integrated model]. *Biznes Inform - Business Inform*, 8, 67–69. [in Ukrainian]

18. Shvydanenko H.O. (Ed.) (2014). Upravlinnya resursamy pidpryyemstva : monohrafiya [Enterprise resource management: monograph. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]

19. Shynkarenko, V.H., Beketov, Yu.O., & Troshchii, I.I. (2019). Resursnyi pidkhid do rozrobky stratehii okremoho vydu biznesu pidpryyemstva [Resource approach to the development of strategy for a particular type of enterprise business]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of transport complex*, 34, 55-73. [in Ukrainian]

20. Castillo, E.D., Montgomery, D.C., & McCarville, D.R. (1996). Modified Desirability Functions for Multiple Response Optimization. *Journal of Quality Technology*, 28(3), 337-345. [in English]

21. Fedotova, I. V. (2021). Vyznachennia rivnia partnerskykh vzaiemovidnosyn ATP na osnovi stratehichno oriyentovanykh napriamkiv upravlinnia [Determining the level of motor-transport enterprise partnership relations on the basis of strategically oriented directions of management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of Transport Complex*, 37, 115–132. [in Ukrainian]

22. Yarovenko, H. M., Kolotilina, V., & Svitlychna, A. O. (2021). Otsinka rivnia konverhentsii systemy kiberbezpeky ta protydii legalizatsii kryminalnykh dokhodiv [Assessment of the convergence level of the cybersecurity system and the fight against money laundering]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm - Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 14, 119–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-12>. [in Ukrainian]

## METHODOLOGICAL BASIS FOR ASSESSING THE INTEGRATED SECURITY OF THE ENTERPRISE

**FEDOTOVA I.**, Doctor of Economic Sciences, Professor.

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

**HLOBA Ye.**, Master's degree student.

E-mail: globa.evgeniy01@gmail.com

**ARKHIPOV O.**, PhD student.

E-mail: 17arkhipov@gmail.com

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

**Abstract.** *This paper examines the main types and methodologies for assessing the level of enterprise comprehensive security. The primary goal of the research is to deepen the theoretical foundations and develop methodological provisions for evaluating the level of enterprise comprehensive security. The article proposes using a resource-functional approach to identify the main categories of enterprise resources. Based on this, nine subsystems of comprehensive enterprise security are proposed. The identified subsystems of comprehensive security include financial-economic, physical, ecological, production-technological, intellectual-personnel, informational, politico-legal, organizational-reputational, and relational security. A system of indicators for assessing each security subsystem of the enterprise is formulated. To assess the level of comprehensive security, it is proposed to use aggregate and specific indicators. This allows a deep analysis of security subsystems and identifies reserves for improvement. To evaluate the levels of each component of enterprise comprehensive security, the generalized utility function method is proposed. The paper enhances the methodological foundations for assessing the level of enterprise comprehensive security, which, unlike existing methods, is based on assessing the security of basic enterprise subsystems (according to resource-functional components) using a generalized utility function and integral evaluation. The proposed evaluation methodology takes into account the influence of internal and external factors on the overall level of enterprise security. The developed scale for interpreting the integral level of security helps identify problem areas in production and economic activities and make managerial decisions. This methodology considers the impact of a complex of internal and external factors and allows determining the overall level of enterprise comprehensive security, problem areas in the production and economic activities of enterprises that require managerial decisions. The research findings can be utilized by domestic enterprises during the process of ensuring the necessary level of their security.*

**Key words:** *security, comprehensive security, assessment, road transport enterprise, security subsystems, resource-functional approach, integrated evaluation, utility function.*

УДК 331.108.4

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.31

## ЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**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

**ЯРОВИЙ І. О.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

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

***Анотація.** Сучасний бізнес-світ характеризується швидкими темпами змін, глобалізацією та цифровою трансформацією, що вимагає від організацій адаптивності та інноваційного підходу до управління своїми ресурсами. Серед них людські ресурси виокремлюються як ключовий актив, що визначає здатність організації до розвитку, конкурентоспроможності та сталого успіху. Ця наукова робота поглиблено аналізує значення людських ресурсів у сучасному організаційному контексті, з акцентом на їх стратегічному значенні та впливі на досягнення цілей організації. У роботі розкривається концепція людських ресурсів, яка охоплює не тільки набір та адміністрування персоналу, а й розвиток, мотивацію, оцінку продуктивності та забезпечення добробуту співробітників. Вона виходить за рамки традиційного управління персоналом, включаючи аспекти організаційної культури, лідерства, управління змінами. Значна увага приділяється ролі мультикультурних людських ресурсів у глобалізованому світі, їх впливу на інноваційність, креативність та підвищення глобальної конкурентоспроможності організації. Аналізуючи різноманітні підходи та визначення, автор наголошує на необхідності інтеграції стратегічного планування людських ресурсів з культурною обізнаністю та ефективними комунікаційними стратегіями для досягнення стратегічних цілей компанії. Розглядається вплив цифрових технологій на управління людськими ресурсами, включаючи виклики дистанційної роботи, необхідність забезпечення продуктивності та залученості в цифрову епоху. Робота підкреслює важливість глибокого розуміння культурних відмінностей, вміння створювати інклюзивне робоче середовище, розвитку навичок міжкультурної взаємодії та адаптивності. Такий підхід дозволяє компаніям краще розуміти та задовольняти потреби різноманітних клієнтів, сприяє інноваційності та відкриває нові можливості для зростання. Висновки дослідження підкреслюють, що успішне управління людськими ресурсами в сучасному динамічному та складному бізнес-середовищі вимагає комплексного підходу, який враховує як традиційні аспекти, так і сучасні виклики. Глибоке розуміння та ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталого успіху організацій.*

**Ключові слова:** людські ресурси, організаційне управління, стратегічне планування, мультикультурність, глобалізація, управління талантами.

**Постановка проблеми.** Людський ресурс виступає як один із головних ресурсів будь-якої організації, поряд з фінансами та матеріальними активами. Це сукупність працівників, їхніх навичок, знань і потенціалу, що визначають успішність, стабільність організації, її здатність до швидкого розвитку та досягнення поставлених цілей, а також впливають на ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів. Професіоналізм і залученість працівників є ключовими факторами в досягненні цілей організації, оскільки саме люди стоять за кожним аспектом роботи: від створення цінностей до інновацій. Висока якість людського ресурсу може стати значною конкурентною перевагою, особливо в умовах ринкової гнучкості, креативності та адаптивності.

В управлінні організацією людські ресурси задіяні на кожному етапі – від стратегічного планування до щоденного менеджменту. Вони є вирішальними для реалізації стратегічних ініціатив, підвищення продуктивності та ефективності працівників, розвитку та управління талантами. Людський ресурс також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Якість людського ресурсу визначається не лише навичками і компетенціями, а й мотивацією та відданістю персоналу. Ефективність управління людськими ресурсами передбачає розробку мотиваційних програм, проведення тренінгів, розвиток кар'єрних можливостей, що сприяє високому рівню мотивації та залученості працівників, підтримуючи при цьому позитивну робочу атмосферу. Усі ці аспекти дають підстави вважати, що людські ресурси відіграють ключову роль у стійкому функціонуванні будь-якої організації та успішному її управлінні.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі, де людські ресурси вже є мультикультурними, виникає проблема точного визначення поняття «людські ресурси», беручи до уваги мультикультурний контекст. Окрім того, через швидкий розвиток технологій та потреб бізнесу у зв'язку з цим до людських ресурсів виникають складнощі щодо чіткого визначення і розуміння сутності людських ресурсів. Важливо зазначити, що поняття «людські ресурси» може варіюватись залежно від типу компанії та ринку, де вона працює.



Втім узгоджене розуміння, що таке людські ресурси в мультикультурному середовищі, є одним із ключових факторів ефективного управління організації та їх розвитку.

У мультикультурному середовищі організацій, де співпрацюють представники різних культур, стає критично важливим чітко визначити, що включає в себе поняття «людські ресурси». Це необхідно для ефективного управління та вирішення викликів, пов'язаних з культурною різноманітністю. Правильне розуміння сутності «людських ресурсів» у такому контексті дозволить організаціям краще враховувати культурні особливості своїх співробітників, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності колективної роботи та успішності організації в цілому через більш влучне досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз джерел щодо визначення дефініції «людські ресурси» включає всебічне дослідження різноманітних інтерпретацій та методологій, які використовувалися у наукових дослідженнях, а також у практичній діяльності різних організацій. Цей огляд включає аналіз відомих визначень, запропонованих провідними дослідниками й академіками у галузі управління персоналом та організаційної поведінки, а також враховує практичний досвід компаній, які розробляють і впроваджують інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Було систематизовано й оцінено велику кількість наукових публікацій, які описують різні аспекти людських ресурсів, включаючи їх роль у стратегічному управлінні, вплив на продуктивність організації, методи мотивації та розвитку персоналу, а також специфіку взаємодії в мультикультурному середовищі. Окрема увага приділяється вивченню еволюції поняття «людські ресурси» протягом останніх десятиліть, що дозволяє простежити, як змінювалася роль персоналу в організаційних структурах від простого виконавця до стратегічного партнера.

Зібрані визначення було систематизовано у вигляді табл. 1, що є зручним інструментом для порівняння різних підходів та поглядів, а також допомагає ідентифікувати основні тенденції і напрямки розвитку у сфері управління людськими ресурсами. Таким чином, ретельний аналіз дозволяє не тільки глибше зрозуміти різноманітність поглядів на людські ресурси, але й виявити кращі

практики та інноваційні підходи, які можуть бути застосовані в сучасних умовах для ефективного управління персоналом.

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «людські ресурси»**

Автор	Поняття
1	2
Rihan, Ibrahim [1]	Людські ресурси – це функція в організаціях, спрямована на максимізацію ефективності співробітників на службі стратегічних цілей роботодавця
Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]	Людські ресурси (HR) - це кваліфіковані фахівці, які працюють на підприємстві
Sedyastuti, Kristina, et al [3]	Людські ресурси визначаються як компетенція, що є здатністю виконувати роботу чи завдання на основі навичок і знань, підтримуваних робочими ставленнями, встановленими на роботі. Компетенція відображає певні знання, навички та ставлення до професії у певних характеристиках навичок. Характеристики компетенції - це речі, які стають частиною особистого характеру та поведінки при виконанні роботи
Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	Людські ресурси описуються як невід'ємні для успіху візії та місії бізнес-організацій, підкреслюючи їх роль у керуванні та розвитку людського аспекту організації. Це включає покращення компетенцій, знань, навичок та досвіду HR для додавання цінності і забезпечення ефективного управління організаційними ресурсами
Stević, Željko, and Nikola Brković [5]	Людські ресурси - це сукупність співробітників організації, їхні навички, знання та вміння, які вносять нові цінності до компанії і сприяють її розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Також наголошується на важливості розуміння відповідності між вимогами робочого місця і співробітниками
Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]	Людські ресурси стосуються до персоналу або працівників організації та їх професійного розвитку. Підкреслюється важливість інформаційних технологій у підвищенні навичок, знань та кар'єрних перспектив професіоналів у сфері HR

Закінчення табл. 1

1	2
Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]	Людські ресурси (HR) - включають в себе не тільки набір та вибір персоналу, але й удосконалення практик роботи з кадрами, що враховує індивідуальні особливості та потреби працівників. HR також відіграє ключову роль у формуванні стратегій організацій, оскільки вони впливають на продуктивність та ефективність роботи персоналу
Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]	Людські ресурси є синонімом робочої сили. Це загальна сума потенціалів людської праці країни, які можуть бути мобілізовані у процес соціально-економічного розвитку Людські ресурси охоплюють всі знання, навички, досвід, здібності та творчість людей, пов'язані з розвитком кожної особи та країни. Людські ресурси - це загальний людський капітал, що включає фізичну силу, інтелект та професійні навички кожної особи
Darmawan, Didit, et al [9]	Людські ресурси характеризуються професіоналізмом і кваліфікацією робочої сили. До цієї визначальної характеристики входять знання та досвід для вирішення викликів, ефективні комунікативні навички, дисциплінованість, надійність, об'єктивність, а також здатність навчати, розвивати та бути наставником. Це визначення підкреслює багатогранний характер людських ресурсів, акцентуючи не лише на навичках та компетенціях працівників, але й на їхній ролі в розвитку організації та вирішенні проблем
Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	Людські ресурси є частиною процесу стратегічного планування та беруть участь у розробці організаційної політики, плануванні розширення організаційних ліній, процесах злиття та поглинання організацій

Поняття «людські ресурси» охоплює широкий спектр функцій та характеристик у межах організації. Це не лише про набір та управління персоналом, а й про створення середовища, де розвиваються навички, компетенції і професійне зростання задля досягнення організаційних цілей та адаптації до вимог ринку. Людські ресурси відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, розробці політики та ефективному використанні людського капіталу для досягнення успіху організації. Колективний

інтелект, досвід та креативність, що закладені в людських ресурсах, є вирішальними активами, які сприяють інноваціям, адаптивності і конкурентній перевазі організації.

Аналіз термінів (визначень), тобто основної сутності поняття «людські ресурси», які було описано дослідниками, наведено у табл. 2. З табл. 2 можна побачити, що автори надають часом досить різні визначення, проте є такі терміни (визначення), які перетинаються (є однаковими) з визначеннями інших авторів. Однак усі автори одностайні й наголошують на важливості та впливовості людських ресурсів для розвитку та успіху організації.

Таблиця 2

## Аналіз термінів, що використовуються дослідниками

Автор	Терміни, що використовуються						
	стратегічна функція ЛР	кваліфікована експертиза	компетентності та навички	роль у стратегічному плануванні	сукупність працівників	роль ІТ у розвитку ЛР	синонім до робочої сили
1	2	3	4	5	6	7	8
Rihan, Ibrahim [1]	+						
Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]		+					
Sedyastuti, Kristina, et al [3]			+				
Darmawan, Didit, et al [9]			+				
Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	+			+			
Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	+			+			
Stević, Željko, and Nikola Brković [5]					+		

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]					+		
Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]			+			+	
Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]							+

З огляду на наведені дані у табл. 2 можна зробити висновок, що хоча окремі автори вносять унікальний внесок у розуміння людських ресурсів, з'являються спільні нитки аналізу, які об'єднують їхні погляди. Багато з них звертають увагу на стратегічне значення людських ресурсів, їх роль у формуванні і реалізації бізнес-стратегії, а також на значення компетентностей та кваліфікації працівників. Важливим аспектом, який виокремлюється у багатьох роботах, є визнання людських ресурсів як ключового фактора, що сприяє інноваціям, адаптивності до змін на ринку та підвищенню загальної конкурентоспроможності організації.

Крім того, в деяких дослідженнях акцентується на значенні інформаційних технологій для розвитку людських ресурсів, підкреслюючи, як важливо в цифрову епоху забезпечувати персонал необхідними інструментами для ефективної роботи та професійного зростання. Водночас підходи авторів до трактування поняття «людські ресурси» варіюються від широкого розуміння як загальної робочої сили до більш вузькоспеціалізованих аспектів, таких як вплив на стратегічне планування та розвиток компетенцій.

Загалом, табл. 2 демонструє широкий спектр думок та підходів до розуміння людських ресурсів, відображаючи різноманітність наукових досліджень у цій сфері. Це, у свою чергу, підкреслює багатогранність і складність самого поняття, а також необхідність його подальшого вивчення та обговорення в контексті управління персоналом й організаційного розвитку.

Отже, людські ресурси охоплюють різноманітні функції та характеристики в організації. Це не тільки про найм та управління персоналом, а також про створення середовища, де розвиваються навички, компетентності і професійне зростання для досягнення організаційних цілей та адаптації до вимог ринку. HR відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, розробці політики та ефективному використанні людського капіталу для досягнення успіху організації. Зібрані інтелектуальні ресурси, досвід і творчість в HR є критичними ресурсами, які сприяють інноваціям, адаптивності та конкурентоспроможності організації.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Людські ресурси є ключовим активом в будь-якій організації і відіграють важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Однак визначення та управління цим поняттям може бути складним завданням. У деяких випадках поняття «людські ресурси» зводиться до адміністративних функцій, пов'язаних з наймом та управлінням персоналом. Інші можуть розглядати його як стратегічну функцію, що включає розвиток та збереження талановитого персоналу, а також вплив на корпоративну культуру. Це розмаїття тлумачень може бути ускладненим, особливо в різних культурних та організаційних контекстах. Тому існує потреба в уточненні та науковому визначенні поняття «людські ресурси» для забезпечення їхньої ефективної ролі в управлінні організацією.

**Формулювання цілей статті** полягає в уточненні поняття «людські ресурси» на основі аналізу ключових аспектів цієї категорії, використовуючи системний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Людські ресурси в організаційному контексті є відносно новою, але вкрай важливою концепцією. Її коріння сягають початку XX століття, періоду індустріалізації, коли організації вперше почали усвідомлювати значення ефективного використання людського потенціалу для збільшення продуктивності та ефективності [11]. Відтоді концепція «людські ресурси» зазнала значного розвитку, трансформуючись із простого управління робочою силою в стратегічну складову організаційної успішності.

На сучасному етапі людські ресурси охоплюють не лише набір та адміністрування працівників, а й їхній розвиток, мотивацію,

оцінку продуктивності та забезпечення їхнього добробуту. Ця концепція виходить за рамки традиційного управління персоналом, включаючи аспекти організаційної культури, лідерства, управління змінами й інші фактори, що впливають на ефективність та задоволеність працівників.

Значення людських ресурсів у сучасному управлінні неможливо переоцінити. Вони вважаються ключовим активом будь-якої організації, визначаючи її здатність до інновацій, конкурентоспроможності на ринку та загального успіху [12]. Якісне управління людськими ресурсами дозволяє організаціям ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підтримувати високий рівень задоволеності і мотивації співробітників.

Розвиток та дослідження у сфері управління людськими ресурсами акцентують на таких ключових аспектах, як стратегічне планування людських ресурсів, культурні та поведінкові фактори, а також на ролі технологій в удосконаленні процесів управління персоналом. Важливим аспектом також є вивчення впливу глобалізації та міжкультурних комунікацій в управлінні персоналом. Ці дослідження допомагають краще зрозуміти, які стратегії та підходи до управління людськими ресурсами є найефективнішими для досягнення цілей організації.

У контексті глобальної економіки, де бізнес-операції охоплюють різні культури та географічні регіони, розуміння й ефективне управління різноманітними людськими ресурсами набуває особливого значення. Організації, які вміло управляють своїми людськими ресурсами, здатні не тільки підвищити ефективність та продуктивність, а й стимулювати інновації, творчість і стратегічні зміни [13].

У табл. 3 наведено складові, які використовують дослідники [1 - 10] у своїх визначеннях поняття «людські ресурси», а також власні коментарі до всіх складових: що вони визначають, на що впливають або що створюють.

Таблиця 3

## Основні складові поняття «людські ресурси»

Складові	Rihan, Ibrahim [1]	Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]	Sedyasuti, Kristina, et al [3]	Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	Stević, Željko, and Nikola Brković [5]	Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]	Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]	Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]	Darmawan, Didit, et al [9]	Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	Коментарі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
стратегічна функція ЛР	максимальна ефективність	-	-	частина успіху візії	-	-	-	-	-	частина успіху місії бізнесу	визначає розвиток організації
кваліфікована експертиза	-	кваліфіковані фахівці	-	-	-	-	-	-	-	-	визначає якість ЛР
компетентності та навички	-	-	здатність виконувати завдання	-	-	багатогранний характер	-	-	знання та досвід	-	визначає компетентність ЛР



Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
роль у стратегічному плануванні	-	-	-	є частиною процесу стратегічного планування	-	-	-	-	-	бере участь у розробці організаційної політики	впливає на стратегію організації
сукупність працівників	-	-	-	-	сукупність співробітників організації	-	-	-	-	-	створює базу знань організації
роль ІТ у розвитку ЛР	-	-	-	-	індивідуальні особливості працівників	ІТ підвищує навички ЛР	-	-	-	-	пришвидщує розвиток та навчання ЛР
синонім до робочої сили	-	-	-	-	-	-	-	загальна сума потенціалів людської праці	-	-	є основним капіталом організації

Можна зробити висновки, що людські ресурси в сучасному управлінні виступають не тільки як основа для досягнення оперативних цілей, але й як стратегічний актив, що впливає на довгострокову стійкість та успіх організації. Отже, глибоке розуміння та ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Наведені у табл. 3 складові дають зрозуміти, що людські ресурси є найбільшою цінністю кожної організації і їх суть та роль відрізняються від організації до організації, від одного сегменту бізнесу до іншого, від цілей та планів організації, а також і від культурного середовища організації.

Розвиток та значення мультикультурних людських ресурсів у сучасному організаційному контексті відіграють вирішальну роль. У світі, де глобалізація та міжнародна інтеграція бізнесу набувають все більшої ваги, здатність організації ефективно взаємодіяти з різноманітністю культур, етнічних груп та соціальних контекстів стає ключовим фактором її успіху. Мультикультурні людські ресурси дозволяють компаніям краще розуміти та задовольняти потреби ширшого спектра клієнтів, стимулюють інноваційність та креативність, а також сприяють підвищенню глобальної конкурентоспроможності.

Управління мультикультурними людськими ресурсами вимагає від організацій глибокого розуміння культурних відмінностей, вміння створювати інклюзивне робоче середовище та розробки ефективних комунікаційних стратегій. Це також включає інвестування в навчання і розвиток співробітників з метою підвищення їх культурної обізнаності та адаптивності.

Людські ресурси в мультикультурному середовищі – це комплексний актив, що охоплює людей з їх унікальними фізичними та розумовими здібностями, які формують основу трудового потенціалу організації. Відзначаючи важливість різноманітності, це визначення акцентує на синергії, що виникає внаслідок об'єднання співробітників з різноманітних культурних, етнічних і професійних фонів. Така інтеграція сприяє розвитку інновацій, вдосконаленню процесів прийняття рішень та підвищенню загальної ефективності

роботи завдяки ширшому спектру перспектив і підходів. Врахування та цінування мультикультурної різноманітності як ключового елемента людських ресурсів відіграє критичну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організації на глобальному ринку.

**Висновки.** Дослідження поняття «людські ресурси» в середовищі організацій виявило його стратегічне значення та вплив на успіх сучасних компаній. Проаналізовано складові поняття «людські ресурси», які було визначено різними дослідниками та вченими. Надано основним поняттям власні коментарі щодо їх важливості та цінності. Встановлено, що управління різноманітними людськими ресурсами вимагає глибокого розуміння культурних особливостей та здатності адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі. Виявлено, що мультикультурні людські ресурси сприяють інноваційності, креативності та забезпечують організації конкурентні переваги. Наголошено на важливості інтеграції стратегічного планування людських ресурсів, культурної обізнаності та ефективних комунікаційних стратегій у процесі управління. Це дослідження доповнює теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами, зокрема в мультикультурному контексті, підкреслюючи його важливість для досягнення стратегічних цілей компанії.

### Література

1. Rihan I. What is human resources management. *Erişim Adresi*. 1998. URL: [https://www.academia.edu/7775792/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management).
2. Mukhtorov B., Murodjon E. METHODS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*. 2023. № 3(05). P. 76-80.
3. Sedyastuti K. Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*. Atlantis Press, 2021.
4. Sutrisno S. Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 2023. № 8 (8). P. 14.
5. Željko S., Brković N. A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. *Logistics*. 2020. № 4 (1). P. 4.

6. Prastyaningtyas, Efa Wahyu. The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*. 2023. № 5.3. P. 266-275.

7. Berhil Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani. A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2020. № 18.1. P. 32-40.

8. Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien. Solutions for Development of High-Quality Human Resource in Binh Duong Industrial Province of Vietnam. *International journal of business and globalisation*. 2023.

9. Darmawan, Didit. The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020. № 24.3. P. 2580-2592.

10. Infante, Allyana, and Didit Darmawan. Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*. 2022. № 2.1. P. 27-30.

11. Wissemann, Ann Kathrin. Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*. 2022. № 9.3. P. 27-50.

12. Kazachenko E. STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES IN SUCCESSFUL OPERATION AND BUSINESS DEVELOPMENT. *Věda a perspektivy*. 2023. № 10 (29).

13. Firdaus Moh. Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*. 2023. № 3.2. P. 151-157.

## References

1. Rihan, I. (1998). What is human resources management. *Erişim Adresi*. Retrieved from: [https://www.academia.edu/7775792/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management) [in English].

2. Mukhtorov, Botir & Murodjon, Ermatov (2023). METHODS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*, 3.05, 76-80. [in English].

3. Sedyastuti, K., et al (2021). Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*. Atlantis Press. [in English].

4. Sutrisno, S., et al (2023). Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev*, 8.8, 14. [in English].

5. Stević, Željko & Nikola, Brković (2020). A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. *Logistics*, 4.1, 4. [in English].
6. Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al (2023). The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5.3, 266-275. [in English].
7. Berhil, Siham, Habib, Benlahmar & Nasser, Labani (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18.1, 32-40. [in English].
8. Ngoc, Nguyen Minh & Nguyen, Hoang Tien (2023). Solutions for Development of High-Quality Human Resource in Binh Duong Industrial Province of Vietnam. *International journal of business and globalisation*. [in English].
9. Darmawan, Didit, et al (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24.3, 2580-2592. [in English].
10. Infante, A. & Didit, D. Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2.1, 27-30. [in English].
11. Wissemann, A.K., et al (2022). Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*, 9.3, 27-50. [in English].
12. Kazachenko, E. (2023). Strategic role of human resources in successful operation and business development. *Věda a perspektivy*, 10 (29). [in English].
13. Firdaus, Moh, et al (2023). Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3.2, 151-157. [in English].

## **THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN A MULTICULTURAL ORGANIZATIONAL CONTEXT: ANALYSIS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

**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

**YAROVYI I.**, PhD student.

E-mail: ihor.yarovyι.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

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

**Abstract.** *The contemporary business world is characterized by rapid changes, globalization, and digital transformation, demanding adaptability and an innovative approach to resource management from organizations. Among these, human resources stand out as a key asset that determines an organization's ability to develop, compete, and achieve sustainable success. This academic paper profoundly analyzes the significance of human resources in the modern organizational context, emphasizing their strategic importance and impact on achieving organizational goals. The paper reveals the concept of human resources, encompassing not only recruitment and staff administration but also their development, motivation, performance evaluation, and well-being. It extends beyond traditional personnel management to include aspects of organizational culture, leadership, and change management. Significant attention is given to the role of multicultural human resources in a globalized world, their impact on innovation, creativity, and enhancing an organization's global competitiveness. Analyzing various approaches and definitions, the author emphasizes the necessity of integrating strategic human resource planning with cultural awareness and effective communication strategies to achieve the company's strategic goals. The influence of digital technologies on human resource management is discussed, including the challenges of remote work and the need to ensure productivity and engagement in the digital era. The work underscores the importance of a deep understanding of cultural differences, the ability to create an inclusive work environment, develop intercultural interaction skills, and adaptability. This approach enables companies to better understand and meet the requirements of a diverse clientele, fosters innovation, and opens new opportunities for growth. The conclusions of the study highlight that successful human resource management in today's dynamic and complex business environment requires a comprehensive approach that considers both traditional aspects and contemporary challenges. A profound understanding and effective management of human resources are crucial for ensuring competitiveness, innovative development, and sustainable success of organizations.*

**Key words:** *human resources, organizational management, strategic planning, multiculturalism, globalization, talent management, cultural awareness.*

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.47

## ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

**ВОДОЛАЖСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ЖЕВЕДЬ А. О.**, здобувачка вищої освіти, магістр другого року

навчання.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com

**ГУРА К. В.**, здобувачка вищої освіти, бакалавр четвертого року

навчання.

E-mail: gavrilenko\_2003@icloud.com

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

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню актуальних питань з реалізації сучасного компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємств та організацій різних галузей. Здійснена наукова розвідка останніх здобутків провідних наукових діячів та фахівців-практиків з питання побудови моделі компетенцій працівників, у підсумку якої встановлена необхідність доопрацювання питання упорядкування та застосування окремих підходів до формування таких моделей, а також встановлення їх складових елементів.*

*Підсумовуючи результати аналізу та узагальнення наукових досягнень вчених, опублікованих у ряді новітніх джерел, виділено основні існуючі підходи до побудови моделі компетенцій працівників, серед яких найбільш доцільним, на думку авторів, є створення цілком нової моделі. Водночас здійснено критичний огляд змістовних розробок та надбань фахівців у цій галузі із виділення складників моделі компетенцій, що утворюють її структуру. Встановлено, що вони є досить відмінними, включають різну кількість структурних елементів неоднакового змісту, що зумовлює потребу у їх аргументуванні та систематизації.*

*Основна мета статті – здійснити аналіз та упорядкування використовуваних підходів до формування моделі компетенцій працівників, а також обґрунтувати сукупність її складових елементів.*

*У результаті їх всебічного аналізу, порівняння та синтезу, а також ґрунтуючись на попередніх напрацюваннях, сформульовано засади побудови моделі компетенцій працівників. Обґрунтовано, що при виборі раціонального підходу до розробки моделі компетенцій працівників доцільно обрати формування цілком нової моделі, в якій повністю будуть враховані чинники, що здійснюють найбільший вплив на її зміст. На підставі критичного аналізу існуючих здобутків розроблено окремі моделі компетенцій для працівників різних категорій (посад), що, на відміну від існуючих, в повному обсязі охоплюють всю множину необхідних компетенцій та різнобічно їх характеризують.*

*Окреслені напрацювання слугують підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію їх практичного застосування при розробці моделі компетенцій працівників.*

*Ключові слова:* компетенція працівника, модель компетенцій, підхід, складові елементи моделі компетенцій, види компетенцій.

**Постановка проблеми.** За сучасних невизначених умов переважна більшість провідних організацій та підприємств-лідерів у всіх без виключення галузях господарювання задля підвищення ефективності функціонування і посилення конкурентоспроможності опановують та застосовують компетентнісний підхід в управлінні власним персоналом у сукупності різних сфер, зокрема під час підбору, оцінювання, адаптації, мотивації, навчання, розвитку, формування кадрового резерву тощо [1]. Одним із інструментів практичної реалізації цього підходу є побудова та використання моделей компетенцій працівників, що передбачають виділення чіткого переліку ключових (базових) компетенцій працівників певної категорії або посади за відповідними складовими, слугують для їх подальшого оцінювання і поліпшення (доведення до необхідного рівня).

Дієвість системи управління персоналом підприємства безпосередньо залежить від правильності та доцільності застосовуваних моделей компетенцій працівників в кожному окремому випадку, що зумовлює необхідність визначення та врахування таких чинників, як: основні фактори впливу, підхід до побудови моделі, кількість та зміст структурних елементів моделі, загальна кількість компетенцій у складі моделі, можливість оцінювання рівня компетенцій, індивідуальний підхід тощо. Тому виникає потреба та завдання щодо вибору відповідного підходу до їх розробки та встановлення переліку складових елементів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі наукова спільнота активно досліджує проблемні питання застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом [1 - 15]. Ретельний аналіз новітніх напрацювань та відповідних публікацій провідних українських та закордонних наукових діячів за цією тематикою дозволив узагальнити: у виданнях висвітлено значну кількість наукових здобутків, присвячених, зокрема, питанням розроблення моделей компетенцій. Серед них найбільш ґрунтовними та результативними є праці Тимошик В. [2], Гонтюк А.В. [3], Каткової К.В. [4], Корольова Д.С. [6], Петровської О.М. та Познякової Т.С. [7].



Слід зауважити, що в теорії та практиці управління персоналом при розробці моделей компетенцій працівників використовують різні способи та підходи.

Елементарним варіантом побудови моделей компетенцій працівників є їх розробка на підставі одного з двох альтернативних варіантів:

1) шляхом пристосування та адаптації раніше побудованих лідируючими підприємствами типових моделей до потреб і умов конкретного підприємства;

2) шляхом складання зовсім нової моделі компетенцій працівників (як користуючись допомогою зовнішніх експертів та консультантів, так і безпосередньо працівниками певного підприємства (наприклад, співробітниками служби чи відділу управління персоналом) [2, С. 160].

Водночас у наукових колах оприлюднені переконання щодо існування та використання трьох підходів до побудови моделей компетенцій працівників. Перші два підходи збігаються із розглянутими вище двома шляхами формування таких моделей:

1) Коригування типових (стандартизованих) моделей компетенцій, розроблених підприємствами-лідерами у відповідній галузі, та їх адаптацію до умов і обставин конкретного підприємства;

2) Складання цілком нової моделі компетенцій («з нуля») на підґрунті місії, загальної стратегії підприємства, типу корпоративної культури тощо;

3) Використання стандартизованих (типових) моделей компетенцій передових підприємств.

Третій підхід, що передбачає користування стандартизованими моделями компетенцій працівників без їх коригування, на думку авторів, є недосконалим, оскільки є досить загальним, не дозволяє враховувати специфіку, особливості та умови роботи певного підприємства, індивідуальні риси і якості конкретних працівників та інші фактори впливу в кожному окремому випадку, що можуть істотно впливати на кінцеві результати роботи підприємства загалом і його персоналу, зокрема.

Разом із зазначеними вище напрацюваннями вчених у провідній літературі науковці, зокрема Каткова К.В. [4], наголошують на існуванні двох підходів до формування моделі компетенцій працівника: традиційного та сучасного.

У складі традиційного підходу до розробки моделі компетенцій працівників виокремлено два способи її формування:

- 1-й спосіб передбачає «формування єдиної моделі компетенцій для всіх категорій співробітників організації, на основі якої створюються ідеальні компетентнісні профілі для всіх посад» підприємства [4, с. 120];

- 2-й спосіб окреслює «виділення двох груп компетенцій: єдиних компетенцій, що стосуються всіх співробітників організації, і компетенцій, характерних для окремих посад» [4, С. 120].

Сучасний підхід є аналогічним першому підходу (з розглянутих вище), передбачає використання в якості підґрунтя стандартизованих моделей компетенцій та їх адаптацію до окремих посад того чи іншого підприємства шляхом вибору та подальшого застосування певних компетенцій із сукупності тих, що включені до складу типової моделі.

Для уможливлення практичного застосування розглянутих підходів до розробки моделі компетенцій працівників необхідністю є чітке уявлення та розуміння її складових елементів.

Новітні наукові публікації, в яких досліджуються питання застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом [1 - 15], також охоплюють змістовні розробки та надбання фахівців у цій галузі із виділення складників моделі компетенцій, що утворюють її структуру. Однак всі вони є досить відмінними, оскільки включають різну кількість структурних елементів неоднакового змісту, що зумовлює потребу у їх аргументуванні та систематизації.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Розгорнутий аналіз наукових здобутків новітніх науковців і дослідників [1 - 15] дозволив підтвердити факт існування множини різних підходів до формування моделей компетенцій працівників, що, в свою чергу, зумовлює виникнення ще невирішених нині проблемних питань, що потребують наукового розв'язання, зокрема:

- загальне упорядкування існуючих підходів до розробки моделі компетенцій працівників;

- визначення умов (випадків) доцільного застосування певного підходу;

- уточнення структури моделі компетенцій працівників в межах окремого підходу шляхом обґрунтування та виокремлення

складових елементів моделі.

**Формулювання цілей статті** – здійснити аналіз та упорядкування використовуваних підходів до формування моделі компетенцій працівників, а також обґрунтувати сукупність її складових елементів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних мінливих нестабільних умовах кожне підприємство має за мету щонайменше - забезпечення стабільного функціонування та як максимум - досягнення розвитку та посилення рівня конкурентоспроможності. Для цього потрібно відшукати та посилювати власні конкурентні переваги, що дозволять також вирізнитися з-поміж інших аналогічних підприємств.

Однією таких із ключових переваг є персонал з його певним рівнем компетентності. Застосування моделі компетенцій для роботи з персоналом у всіх сферах (підбір, адаптація, мотивація, оцінювання, формування резерву кадрів, розвиток тощо) потребує врахування нових актуальних тенденцій у певній галузі, в цілому на ринку тощо, що невпинно змінюються та вимагають нових способів пристосування до них. Такі обставини вказують на те, що в більшості випадків при розробці моделі недоцільно користуватися стандартизованими моделями підприємств-лідерів, а в ряді інших – адаптованими типовими моделями, оскільки з плином часу вони втрачають частку своєї актуальності. Водночас стандартизовані моделі компетенцій працівників повною мірою не враховують специфіку, обставини, цілі діяльності, кадровий склад окремо взятого підприємства.

Відповідно при виборі раціонального підходу до розробки моделі компетенцій працівників, на думку авторів, доцільно обрати формування цілком нової моделі, в якій повністю будуть враховані вище перелічені чинники.

До складу кожної моделі різні науковці та дослідники включають певні групи та (або) види компетенцій, що є її структурними елементами. Їх кількість та зміст досить різняться в окремих джерелах (табл. 1).

Зокрема, у дисертаційному дослідженні Гонтюк А.В. виділено дві групи компетенцій: основні (професійні, соціальні (комунікативні), особистісні, трудові) та особливі компетенції працівників, що займають керівні посади [6, с. 42].

Таблиця 1

## Структурні елементи моделі компетенцій працівника

Автор/ джерело	Структурні елементи моделі компетенцій працівника		
	групи компетенцій	підгрупи компетенцій	компетенції
1	2	3	4
Гонтюк А.В. [3, с. 42]	основні компетенції	професійні	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, вміннями і навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку; здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм [3, с. 42]
		соціальні (комуніка- тивні)	Високий рівень комунікаційних характеристик; відкритість та здатність до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; навички роботи в команді; наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади; уміння проводити переговори; здатність дотримання загальнолюдських моральних норм [3, с. 42]
		особистісні	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності; оперативність та системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість та емоційна врівноваженість; відповідальність; працездатність та витривалість [3, с. 42]
		трудові	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів; здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації; готовність до дій та ініціативність; уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі [3, с. 43]
	особливі компе- тенції працівни- ків, що займають керівні посади	-	Лідерство; стратегічне мислення; здатність до контролю роботи підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; здатність організовувати роботу підлеглих; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу» [3, с. 43]

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Корольов Д.С. [6, с. 402]	суб'єктивна (прихована) складова	вроджені здібності, особистісні, інтелектуальні та психофізіологічні можливості	Риси характеру, особливості психотипу, склад розуму, фізичні можливості [6, с. 404]
	об'єктивна (видима) складова	соціальні професійні	Теоретичні та практичні знання, професійний та соціальний досвід, навички, кваліфікація, система цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культура поведінки та ін. [6, с. 404]
Петровська О.М., Познякова Т.С. [7, с. 44]	загальні	інтелектуальна	Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків [7, с. 46]
		комунікативна	Здатність логічно та послідовно формулювати думки та висловлювати їх, володіння мовою на рівні, необхідному для професійної діяльності [7, с. 46]
		персональна	Прагнення до постійного підвищення рівня знань, вміння критично мислити, оцінювати власні переваги та недоліки, вибір шляхів саморозвитку [7, с. 46]
		стресостійкість	Здатність контролювати свою поведінку під час стресової ситуації, залишаючись працездатним [7, с. 46]
		часова	Уміння раціонально планувати і використовувати робочий час [7, с. 46]
	професійні	нормативно-правова	Здатність особистості використовувати знання законодавства та інших законодавчих актів [7, с. 46]
		дослідна	Здатність до аналізу та оцінки інформації, вміння на її основі приймати рішення» [7, с. 46]
		соціально-психологічна	Виражається у високому рівні емоційного інтелекту та емпатії, вмінні взаємодіяти з іншими та вирішувати конфлікти [7, с. 46]
		ситуативна	Вміння робітника діяти відповідно до ситуації [7, с. 46]
		функціональна	Професійні знання та вміння їх застосовувати на практиці під час професійної діяльності [7, с. 46]
Насад Н.В. [8, с. 634]	професійні	-	Знання нормативних стандартів праці. Рівень професійної підготовки. Володіння комп'ютерними технологіями. Навички планування та організації власної праці. Складність виконуваних завдань. Ефективне використання робочого часу. Дотримання строків виконання робіт. Наявність браку. Виконання техніки безпеки (рівень виробничого травматизму). Прагнення до професійного зростання» [8, с. 634]

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
	корпоративні	-	Розуміння стратегії та специфіки діяльності. Орієнтація на якість праці. Спрямованість на результат. Прихильність до цілей підприємства [8, с. 634]
	поведінкові	-	Відповідальність. Самостійність, самоорганізованість. Адаптивність. Наполегливість у досягненні цілей. Авторитет у колективі. Робота в команді (навички побудови відносин). Ініціативність. Дисциплінованість [8, с. 634]
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [9, с. 29]	знаннєві	знання	Знання особливостей роботи підприємства, знання будови автомобіля, знання правил дорожнього руху, знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів [9, с. 33]
	вміннєві	вміння	Вміння водити автомобіль, вміння швидко орієнтуватися в ситуації, вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення, вміння працювати в умовах багатозадачності [9, с. 33]
		здібності	Здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію [9, с. 33]
		навички	Навички і готовність виконувати суміжні роботи [9, с. 33]
		досвід	Досвід керування автомобілем, досвід визначення та усунення несправностей автомобіля [9, с. 33]
	поведінкові	мотиви та цінності	Визнання престижності професії, прагнення до кар'єрного росту [9, с. 33]
		моделі поведінки	Стійкість до роздратування, відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства [9, с. 33]
особистісні якості		Стресостійкість, сумлінне ставлення до роботи, дисциплінованість, уважність, фінансова порядність, витривалість [9, с. 33]	
Галайда Т.О., Олешко К.В. [10, с. 63]	-	мотивація	Прагнення зробити кар'єру. Коло професійних і особистих інтересів [10, с. 63]
	-	здібності	Рівень освіти. Обсяг знань. Самоосвіта. Професійні навички. Досвід роботи в певній сфері [10, с. 63]
	-	особистісні властивості	Надійність, комунікабельність, ініціативність [10, с. 63]
Волобоева І., Кравчук О., Паращук Є. [11]	соціальні	-	Комунікативність, гнучкість [11]
	лідерські	-	Відповідальність та прийняття рішень [11]
	вольові	-	Старанність, посидючість, стресостійкість, ефективне управління часом [11]
	інтелектуальні	-	Цифрова грамотність [11]

Наприклад, у науковій статті Корольова Д.С. у складі моделі компетенцій працівника виділено два складники - суб'єктивну (приховану), в яку включено «вроджені здібності, особистісні, інтелектуальні та психофізіологічні можливості» [6, с. 404]; об'єктивну (видиму) складову – що містить сукупність соціальних та професійних характеристик.

Вченими Петровською О.М. та Позняковою Т.С. пропонується компетенції групувати на загальні (інтелектуальна, комунікативна, персональна, часова складові та стресостійкість) та професійні (нормативно-правова, дослідна, соціально-психологічна, ситуативна, функціональна) [7, с. 44].

У праці Насад Н.В. виділено три групи компетенцій, зокрема професійні, корпоративні, поведінкові [8, с. 634].

У попередній праці авторів побудована система (модель) компетенцій, зкомпонована із трьох груп (компетенції знань, компетенції вмінь, поведінкові компетенції), в межах яких виділено підгрупи [9, с. 29]. Водночас передбачено їх групування на базові, важливі та бажані компетенції працівника [9].

Отже, складники моделі компетенцій працівника (групи та підгрупи), окреслені у працях різних авторів, сформовані за різними ознаками. В результаті їх всебічного аналізу, порівняння та синтезу, а також ґрунтуючись на попередніх напрацюваннях, формування моделі компетенцій працівників пропонується здійснювати на таких засадах:

- по-перше, шляхом розробки цілком нової моделі компетенцій (за допомогою залучення зовнішніх консультантів чи самостійно співробітниками підприємства) з урахуванням особливостей певної посади, галузі та особливостей роботи працівника;

- по-друге, побудови та використання окремих моделей компетенцій працівників керівних посад та окремих моделей компетенцій спеціалістів і працівників робітничих посад, із виділенням різної кількості складників таких моделей;

- по-третє, включення до моделі компетенцій спеціалістів/робітників відповідних компетенцій, необхідних для ефективного та якісного виконання покладених на них посадових обов'язків; до моделі компетенцій керівників – додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських);

-по-четверте, групування складових моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів на інтелектуальні/ професійні (знання, вміння, навички), соціальні та поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

Відповідно у загальному вигляді модель компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів включає три складові елементи (рис. 1); модель компетенцій працівників керівних посад – чотири складники (рис. 2).



Рис. 1. Складові моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів

Розроблені моделі компетенцій працівників є фундаментом для реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом кожного окремого підприємства. Їх застосування дозволяє у чіткій і зрозумілій формі побудувати модель компетенцій працівника певної посади (чи категорії), що охоплює та всебічно окреслює всю сукупність необхідних компетенцій, слугує підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію для їх практичного застосування, що здійснено у наступних дослідженнях авторів.





Рис. 2. Складові моделі компетенцій працівників керівних посад

**Висновки.** Таким чином, у результаті наукової розвідки було проаналізовано та упорядковано існуючі підходи до формування моделі компетенцій працівників, а також досліджено сукупність її складників. На підставі критичного аналізу існуючих здобутків розроблено окремі моделі компетенцій для працівників різних категорій (посад), що, на відміну від існуючих, у повному обсязі охоплюють всю множину необхідних компетенцій, різнобічно їх характеризують та слугують підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію для їх практичного застосування.

### Література

1. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge: research and discoveries: with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada)* / comp. by LLC SPC «InterConf». 40 (183). Vancouver: A.T. International, 2023. 611 p. P. 94-103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>
2. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf>

3. Гонтюк А.В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.

4. Каткова К.В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес, управління. 2017. № 6 (11). С. 119-123. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017>

5. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2019. № 40. С. 88-94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf>

6. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 399-405. URL : [https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_3\\_0\\_399\\_405](https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405)

7. Петровська О.М., Познякова Т.С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. Управління змінами та інновації. 2022. № 3. С. 43-47. URL : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>

8. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 632-635. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/106.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf)

9. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

10. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf)

11. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>

12. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 P.

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.

14. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

15. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. Причорноморські економічні студії. 2018. № 28–1. С. 165–169. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&)

[P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A  
SP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=bses\\_2018\\_28\(1\)\\_35](https://www.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193)

## References

1. Vodolazhska, T.O., Zheved, A.O. Hura, K.V. (2023). Utochnennia katehoriinoho aparatu kompetentnistnoho pidkhodu [Refinement of the categorical apparatus of the competence approach]. *Modern knowledge: research and discoveries – Modern knowledge: research and discoveries* : with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf», 40 (183). 94-103. Retrieved from : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193> [in Ukrainian].

2. Tymoshyk, V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v otsiniuvanni trudovykh resursiv pidpriemstva [Competency approach in evaluating the labor resources of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 6 (61). 155-163. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> [in Ukrainian].

3. Hontiuk, A.V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the management system of personnel potential of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia: Donetsk national. University named after Vasyl Stus [in Ukrainian].

4. Katkova, K.V. (2017). Metodychnyi pidkhid do formuvannia modeli kompetentsii na promyslovomu pidpriemstvi [A methodical approach to the formation of a competency model at an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa : ekonomika, biznes, upravlinnia – Eastern Europe: economy, business, management*, 6 (11). 119-123. Retrieved from : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017> [in Ukrainian].

5. Lypych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A. (2019). Struktura modelei kompetentnostei u konteksti rozvytku personalu [The structure of competency models in the context of personnel development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika ta menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: «Economics and Management»*, 40. 88-94. Retrieved from : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf> [in Ukrainian].

6. Korolov, D.S. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom kompanii : terminolohichni zasady [Competence approach in company personnel management: terminological principles]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3. 399-405. Retrieved from : [https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_3\\_0\\_399\\_405](https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405) [in Ukrainian].

7. Petrovska, O.M., Pozniakova, T.S. (2022). Suchasna model kompetentsii dlia spivrobitnykiv tsentriv dopomohy bizhentsiam ta tymchasovo peremishchenykh osib [A modern model of competencies for employees of centers for assistance to

refugees and temporarily displaced persons]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 3. 43-47. Retrieved from : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46> [in Ukrainian].

8. Nasad, N.V. (2017). Profesiina kompetentnist – pidgruntia profesiinoho rozvytku personalu [Professional competence is the basis of professional development of personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 13. 632-635. Retrieved from : [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/106.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf) [in Ukrainian].

9. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). *Upravlinnya personalom pidpriemstva : navch. posib.* [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv : HNADU [in Ukrainian].

10. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Economics and enterprise management. Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1 (34). 61-38. Retrieved from : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf) [in Ukrainian].

11. Voloboieva, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2021). Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymi [Universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].

12. Armstrong, M., Taylor S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Cogan Page Publishing. [in English].

13. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2020). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].

14. Kozyrieva, O.V., Kovalova, V.I., Hliebova, N.V. (2021). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kharkiv : Vydavnytstvo Ivanchenka [in Ukrainian].

15. Kuzmyn, V.M. (2018). Rozvytok pidpriemstva na osnovi modeli kompetentsii [Enterprise development based on the competency model]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 28–1. 165–169. Retrieved from : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=bses\\_2018\\_28\(1\)\\_35](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_28(1)_35) [in Ukrainian].

## JUSTIFICATION OF EMPLOYEE COMPETENCES' COMPONENT ELEMENTS

**VODOLAZHSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ZHEVED A.**, Master's degree student.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com.

**HURA K.**, Bachelor's degree student.

E-mail: gavrilenko\_2003@icloud.com\_

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

***Abstract.** The article is devoted to the study of current issues related to the implementation of a modern competence approach in personnel management of enterprises and organizations in various industries. A scientific survey of the latest achievements of leading scientists and practitioners on the issue of building a model of employee competencies was carried out, as a result of which the need was established to refine the issue of ordering and applying separate approaches to the formation of such models, as well as establishing their constituent elements.*

*In the course of the analysis and generalization of the latest academic achievements, published in a number of modern sources, the main existing approaches to building a model of employee competencies are highlighted, among which the most appropriate, according to the authors, is the creation of a completely new model. At the same time, a critical review of meaningful developments and acquisitions of specialists in this field was carried out to highlight the components of the competency model that form its structure. It was found that they are quite different, include a various number of structural elements of different content, which causes the need for their argumentation and systematization.*

*The main goal of the article is to analyze and organize the used approaches to the formation of the employee competencies model, as well as to substantiate the total number of its constituent elements.*

*After their comprehensive analysis, comparison and synthesis, as well as based on previous studies, the principles of building a model of employee competencies were formulated. It is substantiated that when choosing a rational approach to the development of an employee competencies model, it is advisable to choose the creation of a completely new model, in which the factors that have the greatest influence on its content will be fully taken into account. Based on a critical analysis of existing achievements, separate models of competences have been developed for employees of different categories (positions), which, unlike the existing ones, fully cover the entire set of necessary competencies and characterize them in various ways.*

*The outlined studies serve as a basis for the development of methodological recommendations and the corresponding tools for their practical application in the development of the employee competencies model.*

**Key words:** *employee competence, competence model, approach, component elements of the competence model, types of competences.*

УДК 338.02:69.003:004.89

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.62

## СТАН ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**МАМОНОВ К. А.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.

E-mail: kostia.mamonov2017@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0797-2609

**ГОЙ В. В.**, кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.

E-mail: vasssgoi@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1822-4478

**КОВАЛЕНКО Л. Б.**, кандидат фіз-мат. наук, доцент, завідувач кафедри вищої математики і математичного моделювання, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.

E-mail: lbkovalenkovm@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5959-9762

**ПРУНЕНКО Д. О.**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри транспортних систем і логістики, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.

E-mail: prunenkodea@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7322-9998

**ПРИТУЛА М. В.**, директор Адвокатського бюро «Михайла Притули».

E-mail: m.v.prytula@icloud.com, ORCID: 0009-0005-0797-9818

***Анотація.** Доведена актуальність теми дослідження. У результаті дослідження стану та тенденцій розвитку будівельної сфери визначено: будівельна сфера є важливою галуззю економіки держави, яка впливає на її розвиток і забезпечує функціонування інших сфер діяльності. Вона відображає тенденції та є індикатором розвитку економіки держави. Будівельна сфера більш інертно реагує на зміни, що відбуваються в державі, як в аспекті розвитку, так і накопичення негативних явищ; за період до 2020 р. спостерігається зростання основних показників діяльності будівельної сфери. Зокрема, зміцнюється виробничо-господарський потенціал за рахунок зростання основних засобів, оборотних активів, джерел фінансування. Слід відзначити, що знижується значення власного капіталу, поряд зі збільшенням рівня поточних зобов'язань. Це впливає на рівень фінансової стійкості будівельних підприємств; у «військовий» період відбувається зниження показників діяльності будівельних підприємств, скорочення рівня виробничо-господарського потенціалу, інвестиційної привабливості; за досліджений період більшість підприємств будівельної сфери є прибутковими, проте за останні два роки зростає їх збитковість; слід вказати на уповільнення розвитку робочого потенціалу у будівельній сфері, що знижує тенденції та рівень розвитку будівельних підприємств.*

*У результаті дослідження встановлено, що будівельні підприємства мають різноаспектний характер розвитку. На більшості суб'єктів господарювання спостерігається зростання ефективності використання активів, результативності й*

фінансової стійкості, зміцнюється поточна ліквідність. Водночас у структурі джерел фінансування більшість з них здійснюється за рахунок позикових коштів, що знижує фінансову стійкість будівельних підприємств. Представлені показники формують основу для побудови економічної складової інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

Встановлено, що відсутні комплексні економічні системи управління всіма видами ресурсів, автоматизація процесів їх формування та використання, враховуючи сучасний інструментарій штучного інтелекту, просторові аспекти діяльності суб'єктів господарювання, що особливо актуально у будівельній сфері. Тому розробка запропонованої інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств вирішить актуальні питання, спрямовані на розвиток будівельних підприємств, застосовуючи сучасний інформаційний, аналітичний, економічний, геопросторовий, безпековий інструментарій та інструментарій штучного інтелекту.

Запропоновані кількісні методи визначають економіко-прикладний інструментарій формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. Вони дозволяють визначити чинники діагностично-аналітичної системи оцінки та встановити причинно-наслідкові зв'язки між чинниками для прогнозування змін та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування і використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

**Ключові слова:** будівельні підприємства, стан, трансформаційні аспекти, розвиток, інтелектуальна економічна система, будівельна сфера, економічні, геопросторові, безпекові, соціальні чинники.

**Постановка проблеми.** За останні роки відбуваються процеси гальмування розвитку будівельних підприємств, які забезпечують функціонування інших сфер діяльності економіки держави. У цьому контексті слід відзначити зниження обсягів та реалізації будівництва продукції, виробництва житлової та нежитлової нерухомості, кількості підприємств, зниження потенційних можливостей, формування й використання інтелектуального капіталу. Для вирішення складних питань необхідно запропонувати сучасний інструментарій, що забезпечує розвиток будівельних підприємств. При цьому застосовується інтелектуальна економічна система, характеризується її стан та напрями трансформації. Для розвитку зазначених процесів сформовано та застосовується нормативно-правове забезпечення, яке визначається напрями формування економічної, екологічної та інформаційної безпеки, інноваційними й інвестиційними аспектами, особливостями застосуванням геопросторових даних, забезпеченням соціальних стандартів і гарантій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрями та особливості розвитку будівельних підприємств представлені у наукових розробках [1 – 7]. У роботі [8] визначені напрями та особливості



застосування інвестицій для формування й використання інтелектуального капіталу. Крім того, характеризуються напрями забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності для забезпечення функціонування будівельних підприємств [9 – 10].

Водночас у сучасних умовах увага фокусується на протидії кризовим явищам та забезпеченні конкурентоздатності будівельних підприємств. На цьому наголошується у розробці [11]. На проблемних питаннях щодо забезпечення розвитку будівельних підприємств фокусується увага у роботах [12 – 14].

У наукових розробках вчених розглянуто окремі завдання забезпечення розвитку будівельних підприємств. Проте залишається невирішеним питання визначення можливостей та ефективності застосування сучасного інструментарію інтелектуальної економічної системи для створення умов й забезпечення розвитку будівельних підприємств, що має системний характер.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Поряд із цим залишаються невирішеними питання щодо розробки та реалізації інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є характеристика стану та напрямів розробки й реалізації інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

Для отримання результатів вирішуються такі завдання:

– виокремлення чинників, що впливають на розробку та реалізацію інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;

– визначення напрямів розробки та реалізації інтелектуальної економічної системи.

Отже, враховуючи мету та завдання дослідження, характеристика стану та напрямів розробки й реалізації інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств є актуальними питаннями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характеризуючи чинники, що впливають на розробку та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, визначаються економічні параметри розвитку галузі. У результаті аналізу визначено, що за досліджуваний період спостерігаються стагнаційні процеси у сфері формування житлового фонду, а саме



його загальна площа майже не змінилась. У той же час у середньому на одну особу відбувається зростання житлового фонду на 18,4 %, проте кількість квартир скоротилась на 8 %. Це пов'язано зі зменшенням кількості населення й уповільненням темпів розвитку житлового будівництва.

На негативні тенденції вказують зниження показників ділової та інвестиційної активності, впевненості, відповідних очікувань і можливостей у більшості сфер економічної діяльності. Особливо ці процеси проявляються у будівельній сфері, що підтверджує висновок про її важливість та індикативний характер.

Рівень забезпеченості замовленнями будівельних підприємств знижується, але цей процес має уповільнений характер. Водночас відбувається скорочення обсягів виробництва та реалізації будівельної продукції, що свідчить про накопичення негативних явищ. Знижується інвестиційна привабливість будівельних підприємств.

Визначено різноаспектність забезпечення оборотними активами будівельних підприємств. Зокрема, на АТ «ХК «Київміськбуд» спостерігається зростання коефіцієнта поточної ліквідності більш ніж у 1,5 рази, що відбувалось за рахунок збільшення виробничих запасів. У той же час відбувається зниження як коефіцієнтів швидкої ліквідності, так і абсолютної ліквідності. Це пов'язано зі зниженням рівня дебіторської заборгованості й залишків грошових коштів, що впливає на можливості АТ «ХК «Київміськбуд» забезпечувати виробничий процес необхідними коштами. Причому на дослідженому підприємстві намагаються зменшувати рівень «заморожування» коштів у дебіторській заборгованості. На ПАТ «Прикарпатбуд» збільшуються коефіцієнти поточної ліквідності та абсолютної ліквідності, що, на противагу від попереднього будівельного підприємства, відбувається за рахунок зростання залишків грошових коштів.

На ПрАТ «Житомирбуд» відбувається зниження ліквідності, що гальмує створення можливостей застосування оборотних активів. Аналогічна тенденція спостерігається на ТОВ «Інтеграл-Буд» та ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд». Зростання коефіцієнтів ліквідності за досліджений період спостерігається на АТ «Трест Житлобуд-1» та ТОВ «Житлобуд-2».

За досліджений період на більшості будівельних підприємств (АТ «ХК «Київміськбуд», ПрАТ «Житомирбуд», ПАТ «Прикарпатбуд», АТ «КДБК», ТОВ «Житлобуд-2») спостерігається зростання фондівдачі, що вказує на збільшення рівня ефективності використання основних засобів. У той же час тенденції до зниження цього показника відбуваються на ТОВ «Інтеграл-Буд», АТ «Трест Житлобуд-1», ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд».

Динаміка коефіцієнта оборотності активів свідчить про його скорочення на: АТ «ХК «Київміськбуд», ТОВ «Інтеграл-Буд», АТ «Трест Житлобуд-1», ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд», ТОВ «Житлобуд-2». Це вказує на зниження ефективності використання оборотних активів. Слід відзначити формування підґрунтя для зростання їх ефективності використання на ПрАТ «Житомирбуд», ПАТ «Прикарпатбуд», АТ «КДБК».

Необхідно зазначити, що на процеси формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств впливають інформаційні, аналітичні, економічні, геопросторові, безпекові чинники із врахуванням напрямів та особливостей застосування штучного інтелекту.

Визначено кількісні методи оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи, що дозволяє побудувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інтелектуальна економічна система на будівельних підприємствах є складною багаторівневою системою, яка формується різними компонентами. Важливим елементом представленої системи є економічні чинники, які застосовуються для побудови кількісної основи формування інтелектуальної економічної системи. До економічних чинників включаються показники фінансового стану: коефіцієнти ліквідності, фондівдача, коефіцієнт оборотності оборотних активів, рентабельності реалізації будівельної продукції, коефіцієнти фінансової автономії і залежності. Крім того, для формування кількісної основи визначається зміна цих показників шляхом застосування результатів розрахунку базового індексу.

Для розробки інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств запропоновано використовувати геопросторові чинники, які складаються із просторової, будівельної, екологічної,

транспортної складових. Для формування та реалізації інтелектуальної економічної системи використовуються групи локальних безпекових чинників.

Формування та використання інтелектуальної економічної системи залежить від комплексу соціальних чинників, які обумовлюють функціонування і розвиток будівельних підприємств. Зазначені чинники створюють підґрунтя для залучення інвестиційних ресурсів у будівельну сферу шляхом забезпечення платоспроможності замовників будівельної продукції.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження стану та тенденцій розвитку будівельної сфери визначено:

1. Будівельна сфера є важливою галуззю економіки держави, яка впливає на її розвиток і забезпечує функціонування інших сфер діяльності. Вона відображає тенденції та є індикатором розвитку економіки держави. Будівельна сфера більш інертно реагує на зміни, що відбуваються в державі, як в аспекті розвитку, так і накопичення негативних явищ.

2. За період до 2020 р. спостерігається зростання основних показників діяльності будівельної сфери. Зокрема, зміцнюється виробничо-господарський потенціал за рахунок зростання основних засобів, оборотних активів, джерел фінансування. Слід відзначити, що знижується значення власного капіталу, поряд зі збільшенням рівня поточних зобов'язань. Це впливає на рівень фінансової стійкості будівельних підприємств.

3. У «військовий» період відбувається зниження показників діяльності будівельних підприємств, скорочення рівня виробничо-господарського потенціалу, інвестиційної привабливості.

4. За досліджений період більшість підприємств будівельної сфери є прибутковими, проте за останні два роки зростає їх збитковість.

5. Слід вказати на уповільнення розвитку робочого потенціалу у будівельній сфері, що знижує тенденції та рівень розвитку будівельних підприємств. Особливо це стосується розробки й впровадження інтелектуальних економічних систем.

У результаті дослідження встановлено, що будівельні підприємства мають різноаспектний характер розвитку. На більшості суб'єк-

тів господарювання спостерігається зростання ефективності використання активів, результативності й фінансової стійкості, зміцнюється поточна ліквідність. Водночас у структурі джерел фінансування більшість з них здійснюється за рахунок позикових коштів, що знижує фінансову стійкість будівельних підприємств. Зазначені показники формують основу для побудови економічної складової інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

Встановлено, що відсутні комплексні економічні системи управління всіма видами ресурсів, автоматизація процесів їх формування та використання, враховуючи сучасний інструментарій штучного інтелекту, просторові аспекти діяльності суб'єктів господарювання, що особливо актуально у будівельній сфері. У цьому контексті заслуговують на увагу процеси розробки та реалізації інтелектуальної економічної системи на будівельних підприємствах як комплексного інструментарію, що об'єднує сучасні техніку, технологію, аналітичне, інформаційне та економічне забезпечення, із врахуванням напрямів та особливостей розвитку штучного інтелекту.

Запропоновані кількісні методи визначають економіко-прикладний інструментарій формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. Вони дозволяють визначити чинники діагностично-аналітичної системи оцінки та встановити причинно-наслідкові зв'язки між чинниками для прогнозування змін і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

### Література

1. Грицьков Є. В. Теоретико-методологічні основи формування та використання корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств: дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2021. 673 с.
2. Стратегія розвитку підприємств невиробничої сфери регіону: монографія / за ред. І. М. Школи, А. А. Вдовічена. Чернівці: Книги – XXI, 2008. 288 с.
3. Норкіна Т. П., Скарбун З. О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. №1. С. 55–62.

4. Величко В. А. Теоретико-методологічні засади формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств: дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2021. 626 с.
5. Величко В. А. Розробка дорожньої карти забезпечення ефективності рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Том 31(70) № 2. Частина 1. С. 161–165.
6. Величко В. А. Сучасні підходи до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств. *Приазовський економічний вісник. Серія: Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал* 2020. Випуск 3 (20). С. 89–93.
7. Мамонов К. А., Величко В. А., Грицьков Є. В., Троян В. І., Зубарев Д. М. Формування партнерських стейкхолдерних відносин на будівельних підприємствах: організаційно-економічні аспекти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 2. С. 362–373.
8. Мамонов К. А., Пруненко Д. О. Характеристика напрямів формування капітальних інвестицій для забезпечення ефективності використання інтелектуального капіталу будівельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 183–187.
9. Биба В. В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*. 2013. № 1 (38). С. 67–71.
10. Бубенко О. П. Інноваційні складові підвищення ефективності будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 156–161.
11. Мамонов К. А., Пруненко Д. О. Оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств: теоретичні аспекти. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 3. С. 199–203.
12. Есипенко А. Д. Інвестиційний та інноваційний розвиток будівельної галузі України в умовах світової фінансової та економічної кризи. *Сучасні технології, матеріали і конструкції у будівництві*. 2009. № 2. Т.7. С. 120–122.
13. Проданова Л. В., Панкова Л. І., Зайва Ю. О. Проблемні аспекти розвитку ринку будівельної галузі України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6-2 (06). С. 57–61.
14. Komelina O. V., Vasiuta V. V., Miniailenko I. V. Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7. С. 183–190.

## References

1. Hrytskov, Ye. V. (2021). *Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta vykorystannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti budivelnykh pidpriumstv* [Theoretical and methodological foundations of the formation and use of corporate

social responsibility of construction enterprises]. Doctor's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

2. Shkola, I. M., Vdovichen, A. A. (Ed.). (2008). *Stratehiia rozvytku pidpriemstv nevyrobnychoi sfery rehionu*. [Strategy for the development of non-manufacturing enterprises in the region]. Chernivtsi: Knyhy–XXI. [in Ukrainian].

3. Norkina, T. P., Skarbun, Z. O. (2013). *Udoskonalennia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv budivelnoi haluzi* [Improvement of management of innovative development of enterprises in the construction industry]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva - Economics of construction and urban economy*, 9(1), 55–62 [in Ukrainian].

4. Velychko, V. A. (2021). *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii steikkholderno-orientovanoi stratehii upravlinnia budivelnykh pidpriemstv* [Theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of a stakeholder-oriented management strategy of construction enterprises]. Doctor's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].

5. Velychko, V. A. (2020). *Rozrobka dorozhnoi karty zabezpechennia efektyvnosti rivnia steikkholdernykh vidnosyn budivelnykh pidpriemstv* [Development of a roadmap for ensuring the effectiveness of the level of stakeholder relations of construction enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho - Academic notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi*, 31(70), 161–165 [in Ukrainian].

6. Velychko, V. A. (2020). *Suchasni pidkhody do upravlinnia vzaiemodiieiu steikkholderamy budivelnykh pidpriemstv* [Modern approaches to managing the interaction of stakeholders of construction enterprises]. *Elektronnyi naukovyi zhurnal «Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk». Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Electronic scientific journal "Pryazov Economic Herald". Economics and enterprise management.*, 3(20), 89–93 [in Ukrainian].

7. Mamonov, K. A., Velychko, V. A., Hrytskov, Ye. V., Troian, V. I., Zubarev, D. M. (2021). *Formuvannia partnerskykh steikkholdernykh vidnosyn na budivelnykh pidpriemstvakh: orhanizatsiino-ekonomichni aspekty* [Formation of partnership stakeholder relations at construction enterprises: organizational and economic aspects]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky - Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2, 362–373 [in Ukrainian].

8. Mamonov, K. A., Prunencko, D. O. (2017) *Kharakterystyka napriamiv formuvannia kapitalnykh investytsii dlia zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia intelektualnogo kapitalu budivelnoho pidpriemstva* [Characterization of directions for the formation of capital investments to ensure the efficiency of the use of intellectual capital of a construction enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 1(49), 183–187 [in Ukrainian].

9. Byba, V. V. (2013) *Investytsiine zabezpechennia rozvytku budivelnoi haluzi v Ukrainu* [Investment support for the development of the construction industry in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho natsionalnoho tekhnichnoho*

*universytetu imeni Yurii Kondratiuka - Scientific Bulletin of the Poltava National Technical University named after Yury Kondratyuk*, (38), 67–71 [in Ukrainian].

10. Bubenko, O. P. (2012) Innovatsiini skladovi pidvyshchennia efektyvnosti budivelnykh pidpriemstv [Innovative components of increasing the efficiency of construction enterprises]. *Biznes Inform - Business Inform*, 12, 156–161 [in Ukrainian].

11. Mamonov, K. A., Prunenکو, D. O. (2017) Otsinka konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpriemstv: teoretychni aspekty [Evaluation of the competitiveness of construction enterprises: theoretical aspects]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 27(3), 199–203 [in Ukrainian].

12. Esypenko, A. D. (2009) Investytsiinyi ta innovatsiinyi rozvytok budivelnoi haluzi Ukrainy v umovakh svitovoi finansovoi ta ekonomichnoi kryzy [Investment and innovative development of the construction industry of Ukraine in the conditions of the global financial and economic crisis]. *Suchasni tekhnolohii, materialy i konstruksii u budivnytstvi*, 2(7), 120–122 [in Ukrainian].

13. Prodanova, L. V., Pankova, L. I., Zaiva, Yu. O. (2016) Problemni aspekty rozvytku rynku budivelnoi haluzi Ukrainy [Problematic aspects of the development of the Ukrainian construction industry market]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii - Modern technologies, materials and structures in construction*, 6-2(06), 57–61 [in Ukrainian].

14. Komelina, O. V., Vasiuta, V. V., Miniailenko, I. V. (2018) Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology - Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 7, 183–190.

## STATE AND TRANSFORMATIONAL ASPECTS OF THE INTELLECTUAL ECONOMIC SYSTEM DEVELOPMENT AT CONSTRUCTION ENTERPRISES

**MAMONOV K.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Land Administration and Geoinformation Systems, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.

E-mail: kostia.mamonov2017@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0797-2609

**GOI V.**, candidate of economic sciences, doctoral student of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.

E-mail: vasssgoi@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1822-4478

**KOVALENKO L.**, candidate of physics and mathematics. of Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Higher Mathematics and Mathematical Modeling, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.

E-mail: lbkovalenkovm@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5959-9762

**PRUNENKO D.**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Systems and Logistics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.

E-mail: prunenkode@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7322-9998

**PRYTULA M.**, Director of the Mykhaila Prytula Law Firm.

E-mail: m.v.prytula@icloud.com, ORCID: 0009-0005-0797-9818

**Abstract.** *The relevance of the research topic is proven. Based on the study of the state and development trends of the construction sector, the following was determined: the construction sector is an important branch of the state's economy, which affects its development and ensures the functioning of other spheres of activity. It reflects trends and is an indicator of the development of the state's economy. The construction sector reacts more inertly to the changes taking place in the country, both in terms of development and the accumulation of negative phenomena; for the period before 2020, there was an increase in the main indicators of the construction sector. In particular, the production and economic potential were strengthened due to the growth of fixed assets, current assets, and sources of financing. It should be noted that the value of equity was decreasing along with an increase in the level of current liabilities. This affected the level of financial stability of construction enterprises; in the "military" period there has been a decrease in the activity indicators of construction enterprises, a reduction in the level of production and economic potential, investment attractiveness; during the studied period, most enterprises in the construction sector are profitable, but their unprofitability has been increasing over the last two years; it should be pointed out the slowdown in the development of labor potential in the construction sector, which reduces the trends and level of development of construction enterprises.*

*As a result of the study, it was concluded that construction enterprises have a multifaceted nature of development. At most economic entities, there is an increase in the efficiency of the use of assets, productivity and financial stability, and current liquidity is strengthening. At the same time, in the structure of financial sources, most of them operate at the expense of borrowed funds, which reduces the financial stability of construction enterprises. The presented indicators form the basis for building the economic component within the intellectual economic system of construction enterprises.*

*It has been proven that there are no comprehensive economic systems for managing all types of resources, automation of the processes of their formation and use, taking into account the modern tools of artificial intelligence, spatial aspects of the activity of economic entities, which is especially relevant in the construction sector. Therefore, the development of the proposed intelligent economic system of construction enterprises will solve urgent issues aimed at the development of construction enterprises, using modern informational, analytical, economic, geospatial, security tools and tools of artificial intelligence.*

*The proposed quantitative methods determine the economic and applied tools for the formation and use of the intelligent economic system of construction enterprises. They make it possible to determine the factors of the diagnostic and analytical assessment system and to establish cause-and-effect relationships between the factors for forecasting changes and making informed management decisions regarding the formation and use of the intelligent economic system of construction enterprises.*

**Key words:** *construction enterprises, state, transformational aspects, development, intellectual economic system, construction sphere, economic, geospatial, security, social factors.*



УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.73

## ЗВ'ЯЗОК МІЖ ДИВІЗІОНАЛІЗАЦІЙНИМИ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**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.** Зростання підприємств по схемі концентричної і вертикальної диверсифікації може в процесі розвитку вилитися в унікальні конкурентні переваги. Проте у такому разі диверсифікація не страхує підприємство від загальногалузевих криз. Необхідно визнати, що виробнича диверсифікація має ряд недоліків у неспоріднених для підприємства галузях. Не маючи досвіду і слабо орієнтуючись в ситуації нової галузі, підприємство може легко втратити свої позиції на ринку товарів чи послуг. Відкриваючи невеликий бізнес в новій галузі, підприємство набирає досвід і напрацьовує зв'язки, зазнаючи невеликі збитки, одержуючи невеликі прибутки.*

*З метою мінімізації ризиків та втрат компанії, що активно диверсифікують власну діяльність, розглянуто зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією у разі здійснення трансформаційних перетворень у процесі розвитку відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища діяльності організації.*

*З огляду на те, що на сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття диверсифікації, розглянуто наукову задачу щодо визначення цього поняття в контексті отримання його подальшого розвитку.*

*У статті визначено, що при підвищенні динамічності та складності зовнішнього середовища у компанії виникає необхідність зниження ризиків і потреба в інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових, тощо) для функціонування в існуючому зовнішньому середовищі. Інновації зазвичай вимагають створення нових підрозділів, що являє собою процес секторизації. Диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на проведений процес дивізіоналізації, а й першопричиною, зумовленою необхідністю зниження ризиків діяльності та розширення господарської діяльності організації у нові сфери діяльності.*

*У статті зазначається висновок про те, що диверсифікація і дивізіоналізація - це взаємопов'язані процеси, які існують практично паралельно і сприяють оновленню підприємства, якщо процес трансформації здійснюється своєчасно та відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища організації.*

**Ключові слова:** диверсифікація, дивізіоналізація, зовнішнє середовище, морфологічний аналіз, гідридна конфігурація.

**Постановка проблеми.** Відомо, що диверсифікаційні процеси мали місце ще у середні віки, а напевно й раніше. У західній ринковій

економіці диверсифікованість має глибокі корені та давню двохсотлітню історію розвитку. Ще в шістнадцятому столітті фірма, що належала Якобові Фуггеру II, була залучена у великих масштабах у такі види діяльності, як гірська справа, нерухомість, банківська справа, торгівля прянощами. Класичним прикладом, близьким до сучасної економічної історії, є широко диверсифікована у своїй діяльності Британська Ост-Індійська компанія (XVII-XIX століття). Диверсифікація її діяльності була достатньо широкою, саме тому її називали державою в державі. Багата практична історія розвитку диверсифікованості давала великий матеріал для наукових досліджень за даною тематикою, проте, кількість робіт з неї була набагато менше, ніж за іншими аспектами економіки та управління. Тільки в дев'яності роки XX століття з розвитком деконгломераційних процесів, що відбиваються на загальному стані багатьох галузей економіки від ринку цінних паперів до промислових галузевих інвестицій, даній тематиці стали приділяти більше уваги.

Широке застосування диверсифікації західними компаніями почалося в 50-х роках XX століття [1]. Її використання привело до суттєвих структурних і організаційних змін у діяльності компаній, які пов'язали свій розвиток безпосередньо з диверсифікацією.

Відомо, що активно застосовують у власній діяльності стратегію диверсифікації такі лідери світової промисловості як Canon, Honda, NEC, що дозволило їм домогтися існуючого економічного становища [1]. Позитивними прикладами диверсифікації діяльності підприємств можуть служити також південнокорейські компанії Hyundai, Samsung, що змогли домогтися вражаючих результатів і придбати широку світову популярність саме внаслідок розширення напрямів власної діяльності [2].

Шістдесяті та сімдесяті роки минулого століття, що ознаменувалися початком великої диверсифікації, вивчалися Гортом і Беррі – західними економістами, які додали найбільший внесок у справу розробки саме цієї тематики [2]. Вказані дослідження мали багато описового матеріалу, зокрема, щодо статистики зміни концентрації диверсифікованих підприємств.

Сучасні дослідження вказують на те, що сенс диверсифікації залежить від кон'юнктури ринку, хоча варто помітити, що на розвиток диверсифікаційних процесів підприємства впливає протилежна тенденція – активна диверсифікація індустріальних систем.

Саме тому слід також приділити увагу дивізіоналізаційним процесам, що є реакцією безпосередньо на диверсифікацію. Крім того, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією існує, але більшість наукових робіт спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію організацій, при цьому практично відсутня увага на зворотний процес. Це інколи призводить до значних помилок у напрямі вибору параметрів організаційного дизайну у разі створення диверсифікованих організаційних структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження взаємного зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією був зроблений на початку двадцять першого століття. Диверсифікацією та дивізіоналізацією як темами наукових досліджень займалися такі відомі українські та закордонні науковці як: Аванесова Н., Адізес І., Андреева Т., Антуренко Н., Богоявленський О., Гузій Р., Дороніна М., Катерна О., Кім В.Ч., Мінцберг Г., Моборн Р. та інші вчені [1 – 9].

Так, Адізес І. вказував, що організації проходять через дев'ять схожих стадій життєвого циклу, а саме: виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, бюрократизація, диверсифікація та смерть, але науковець не вказує причини диверсифікації та можливість дивізіоналізації як реакцію на неї або першопричину [1]. Богоявленський О. та Гузій Р. розглядали стратегії диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності компаній, зазначали зв'язок між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами, але лише в контексті прямого зв'язку [2]. Авторами вказаних робіт взагалі не розглядався факт необхідності визначення типу зовнішнього середовища (рівень складності та динамічності) задля розрахунку параметрів дизайну структурних конфігурацій (вплив ключової частини, рівень вертикальної та горизонтальної децентралізації, головний координаційний механізм, системи планування та контролю, принцип групування організаційних одиниць, наявність інструментів взаємодії, інші).

Дороніна М. при розгляді управління економічними та соціальними процесами підприємства вказувала на необхідність своєчасного проведення диверсифікаційних перетворень, зазначала необхідність розгляду дивізіоналізації підприємств, але при цьому не акцентувала увагу на ситуаційних факторах зовнішнього оточення організації [3].

Кім В. Ч. та Моборн Р. при розгляді питань стосовно створення інновації цінності неодноразово звертали увагу на необхідність структурних реакцій з боку підприємств (зокрема дивізіоналізаційних) та на своєчасність зміни або корегування стратегії розвитку, але автори також не пов'язували зазначене з фактом зміни впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств [7].

Особливу увагу, на наш погляд, треба приділити роботам Аванесової Н., Андрєєвої Т. та їх співавторів. Спираючись на праці Мінцберга Г. [5], науковці ретельно розглянули особливості процесу дивізіоналізації підприємств [1; 7], зазначили зв'язок між вказаними процесами та необхідність його ідентифікації в контексті визначення типу зовнішнього середовища. На думку авторів, це надасть можливість якісного проектування параметрів дизайну структурних конфігурацій диверсифікованих структур, які можуть комфортно себе почувати на ринках товарів чи послуг у разі правильно визначеного типу зовнішнього середовища їх діяльності. Але, на жаль, у вказаних роботах був відсутній аналіз впливу безпосередньо дивізіоналізації на диверсифікацію підприємства.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Тому, незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо визначення зв'язку між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами і впливу дивізіоналізації та диверсифікації на діяльність підприємства, є, на наш погляд, недостатньо вивченими.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією у разі здійснення трансформаційних перетворень у процесі розвитку підприємства відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рішення цієї проблеми актуально для української економіки, тому що диверсифікаційні процеси на теперішній час підсилюються і все більш впливають на економіку держави. З метою вирішення вказаного наукового завдання, на нашу думку, перш за все треба визначитись з поняттям диверсифікації в його сучасному розумінні.

Для ринкової економіки диверсифікація – відоме явище, породжене прагненням знизити ризики в господарсько-економічній

діяльності. Воночас у цілому ряді відомих публікацій вивчення цього явища носило вузький характер, тому що розглядалося лише з однієї сторони або з позиції одного наукового напрямку чи концепції. Це привело до появи багатьох визначень диверсифікації, що часом суперечать один одному. Таким чином, на теперішній час відсутнє чітке визначення поняття диверсифікації, що дозволяло б ідентифікувати економічні процеси у разі їх дослідження.

Саме тому потрібно внести уточнення у визначення диверсифікації, що відповідає перерахованим нижче критеріям:

- 1) не суперечить існуючим визначенням;
- 2) узагальнює їх;
- 3) дає можливість побачити нові грані цього явища.

Методом дослідження був обраний морфологічний аналіз і синтез. Як відомо, цей метод дослідження складається з двох якісно різних етапів [1]. На першому етапі – етапі аналізу – збираються описи всіх об'єктів дослідження, що належать до одного класу. На другому етапі – етапі синтезу – проводиться оцінка описів різних об'єктів досліджуваного класу і вибір тих з них, що у тім чи іншій наближенні відповідають умовам завдання (табл. 1). У підсумку виходить цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними.

Таблиця 1

### Морфологічний аналіз і синтез визначення «диверсифікація»

(складено автором на основі джерел [1 – 8])

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
1	Диверсифікація – від латинського <i>diversificatio</i> – зміна, розмаїтість: 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку і функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності; пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні, структурною перебудовою капіталістичного господарства; 2) у широкому змісті – розширення господарської діяльності в нові сфери	Проникнення в галузі, що не мають зв'язку з основною діяльністю, концентрація виробництва; розширення в нові сфери

Продовження табл. 1

1	2	3
2	Диверсифікація – розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництва	Розширення номенклатури товарів
3	Диверсифікація – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних або слабо пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності, номенклатури вироблених продукції та послуг	Розвиток не пов'язаних видів діяльності, обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг
4	Диверсифікація – одна з форм концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих фірм (промислові, транспортні, будівельні, фінансові) в інші галузі виробництва, сфери послуг	Відхід від вузької спеціалізації, концентрація капіталу, проникнення в інші сфери, галузі
5	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту вироблених товарів	Розвиток не пов'язаних видів виробництва, розширення асортименту виробів
6	Диверсифікація продукції – розширення значної кількості модифікацій однієї і тієї ж продукції. Відповідає тим чи іншим інтересам окремих споживачів; використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції	Розширення модифікацій продукції
7	Диверсифікація економічної діяльності – розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається (найважливіша складова структури сучасної ринкової економіки, стимулює прагнення фірм в умовах конкуренції підсилити своє становище на ринку, вчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності, при цьому фірми зі спеціалізованих перетворюються в багатогалузеві комплекси-конгломерати	Розширення активності за рамки основного бізнесу

Закінчення табл. 1

1	2	3
8	Диверсифікація може служити провідником географічної експансії виробника	Географічна експансія
9	Диверсифікація – це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві	Розширення номенклатури продукції, має зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві
10	Чиста диверсифікація – це розширення номенклатури продукції, без якого-небудь зв'язку з продукцією, що вже випускається на підприємстві	Розширення номенклатури продукції без зв'язку з продукцією, що вже випускається
11	Диверсифікація – це збільшення кількості різноманітних ринків, що обслуговуються окремою індивідуальною фірмою	Збільшення кількості ринків
12	Диверсифікація – це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Процес перерозподілу ресурсів в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
13	Диверсифікація – це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чий індивідуальні прибутки поведуться по різному незалежно один від одного (іншими словами, її можна характеризувати як вкладення капіталу в різні непов'язані між собою підприємства)	Зменшення ризику, вкладення капіталу в непов'язані між собою підприємства

Отже, за ключовими словами можна відзначити, що:

1. Визначення 1 і 4 представляють диверсифікацію як процес концентрації капіталу.

2. Диверсифікація розглядається в ряді визначень як розширення активності підприємства в різні сфери діяльності. Цими сферами можуть бути інші галузі (визначення 1, 4), інші товари чи їхні модифікації (визначення 2, 3, 5, 6, 9, 10), географічне розширення

(визначення 8) чи збільшення кількості ринків, що обслуговує підприємство (визначення 11). Ці сфери можуть бути як пов'язані між собою, так і не пов'язані.

3. Стратегічно процес диверсифікованості спрямований на зниження ризику (визначення 13).

На підставі здійсненого морфологічного аналізу і синтезу ми можемо дати нове визначення диверсифікованості, що задовольняє зазначеним критеріям.

Диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків функціонування [10].

Саме тому зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією привертає особливу увагу дослідників. Більшість наукових робіт на теперішній час спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію підприємств, при цьому майже відсутня увага на зворотний процес, а саме: вплив дивізіоналізації на диверсифікацію, хоча, існує безліч фактів, які свідчать про те, що диверсифікація є відповіддю на дивізіоналізацію.

На думку Мінцберга Г., одного з провідних аналітиків у галузі менеджменту, слід звернути увагу саме на зворотний зв'язок [5].

Дійсно, формат дивізіону відрізняється від інших форматів, оскільки кожен дивізіон має власну структуру, проте розташування дивізіональної структури в центрі матриці ситуаційних факторів зовнішнього середовища дає низку переваг у контексті структурних змін гібридного типу.

Але перш за все треба зазначити, що дивізіоналізація часто буває неповною, якщо вона ґрунтується на клієнтському або географічному розмаїтті, а не на продуктах чи послугах.

При переході від функціональної до дивізіональної форми структура, як правило, неодноразово змінюється. Так, інтегрована форма може трансформуватися у форму побічного продукту або відразу у форму взаємозалежних продуктів і лише згодом у чисту дивізіональну структуру.

На цьому етапі доречно зазначити, що гібридна конфігурація, тобто взаємозалежна продуктова форма (неповна розщеплена форма), на думку аналітиків, є більш стабільною конструкцією, ніж конгломератна форма. Особливе положення розщепленої структури



на площині взаємодії чинників середовища зумовлює її здатність утворювати гібридні форми практично з будь-якою іншою конфігурацією.

Як уже зазначалося вище, злиття з механістичною бюрократією може породжувати такі гібридні конфігурації, як побічні форми та форми взаємозалежних продуктів.

Гібриди дивізіональної форми і механістичної бюрократії можуть також призвести до форми, яку називають дубль-бюрократія, що виникає, коли в структурі організовано безліч однакових регіональних підрозділів.

Посилення прямого контролю з боку керівників штаб-квартири також може привести до гібриду з простими структурами, які називаються індивідуальними дивізіональними структурами [10].

Коли дивізіональна система і професійна бюрократія зливаються воедино, формується соціалізована дивізіональна конфігурація, в якій призначені дивізіональні менеджери у більшості випадків проходять спеціальний курс індоктринації.

Зростаюча складність і динамічність зовнішнього середовища рухатиме відомі структури в бік адхократії та, беручи до уваги фактор зростаючої взаємозалежності різних продуктових ліній, прагнутиме до створення гібридної форми адхократії, що має назву – дивізіональна адхократія [11].

Що поєднує всі дивізіональні гібриди між собою? Відповіддю на це питання є доведений факт їх комфортного існування у середовищі середнього і високого ступеня складності та динамічності (рис. 1).

Іншою словами, якщо вплив зовнішнього середовища характеризується посиленням складності та динамічності, але не набуває максимальних значень, організації пропонується розглянути в якості подальшого існування саме дивізіональну форму або її гібридні похідні.

Ключовими параметрами дизайну дивізіональної форми є стандартизація випуску, обмежена вертикальна та горизонтальна децентралізація паралельного типу, наявність розвиненої серединної лінії структури як ключової її частини, що схиляє структури до диверсифікації діяльності.



Рис. 1. Схеми утворення гібридів дивізіональної форми (розроблено автором)

З іншого боку, існування у складному та динамічному середовищі потребує від організації впровадження інновацій задля наявності конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг, оскільки диверсифікація – це не лише інноваційний процес розширення господарської активності, а й зниження ризиків функціонування.

Слід підкреслити, що інноваційні технології зазвичай уперше впроваджуються на невеликих ринках, де головною перевагою організації є її гнучка структура. Тому нові організації (наприклад, у рамках холдингів) або нові структурні підрозділи, побудовані за дивізіоналізаційним принципом, мають створюватися з урахуванням того, що вони працюють на невеликих ринках. Потім слід докласти зусиль для своєчасного збільшення частки організації на наявному ринку та укрупнення існуючої компанії. Це можливо у разі паралельного застосування принципів дивізіоналізації та диверсифікації організації, враховуючи потреби в інноваціях та зниженні ризиків одночасно (рис. 2).

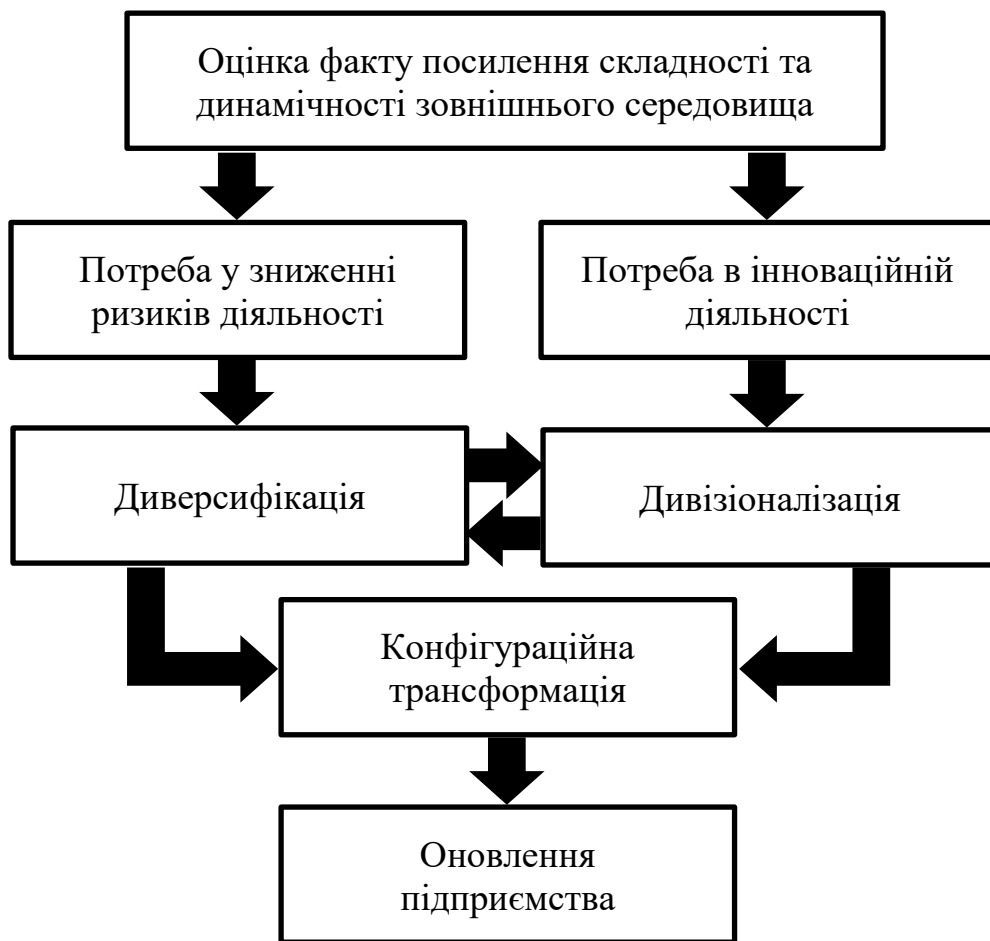


Рис. 2. Зв'язок між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства (розроблено автором)

**Висновки.** Таким чином, у разі посилення динамічності та/або складності зовнішнього середовища у будь-якого підприємства виникає потреба у зниженні ризиків функціонування в існуючих зовнішніх умовах та потреба в інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових тощо). При впровадженні інновацій, як правило, необхідним є створення нових підрозділів, що є дивізіоналізаційним процесом. У свою чергу, диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на здійснені дивізіоналізаційні процеси, але й першопричиною дивізіоналізації, враховуючи необхідність зниження ризиків діяльності та розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності.

Отже, дивізіоналізація та диверсифікація є взаємопов'язаними процесами, що сприяють оновленню підприємства у разі своєчасного здійснення трансформаційних перетворень відповідно до умов

функціонування підприємства в межах існуючого типу зовнішнього середовища.

### Література

1. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ : Наш Формат, 2019. 312 с.
2. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Леонтєєва Л. В. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 251-255. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf>
3. Богоявленський О.В., Гузій Р.С. Вибір стратегії розвитку диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності. *Економічні студії: науково-практичний економічний журнал*. Львів, 2019. № 2(24). С. 210-213.
4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 432 с.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
6. Katerna O., Avanesova N., Hetman O., Antypenko N., Krivoruchko H. Substantiation of management innovations in the processes of creation of project values at enterprises. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9. Is. 3/2021. С. 34-51. URL: [http://economics-and-finance.com/files/archive/EF\\_2021\\_3\(34-51\).pdf](http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3(34-51).pdf)
7. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.
8. Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М., Саленков А. І., Гетьман О. О. Трансформація організації в контексті диверсифікації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України*: зб. матеріалів міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 лист. 2023 р. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 266-268. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamky\\_rozvytku\\_e\\_konomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpriemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_e_konomiky_i_menedzhmentu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf)
9. Андрєєва 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://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Trpu\\_2018\\_4\\_31](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trpu_2018_4_31)
10. Гетьман О. О., Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М. Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної трансформації підприємства. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research : the 8th*

International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, November 19-20, 2023. Orléans: Epi, 2023. P. 77-82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763>

11. Гетьман О. О. Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку*: тези доп. XIV Міжнар. наук. конф. ( м. Прага, Чехія, 28 верес. 2023 р.). Прага, 2023. С. 6-7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf>

12. Adizes I. K. *A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It*. Santa Barbara: Adizes Institute, 2004. 264 p.

### References

1. Adizes, I. K. (2019). *Komandne liderstvo. Yak porozumitysia z bud-yakym menedzherom* [Leading the Leaders by Ichak Adizes]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

2. Andriieva, T. Ye., Hetman, O. O., Leontieva, L. V. (2019). Osoblyvosti protsesu dyvizionalizatsii pidpriemstva [Peculiarities of the Process of Divisionalization of the Enterprise]. *Upravlinska diyalnist: dosvid, tendentsiyi, perspektyvy - Management activities: experience, trends, prospects* : abstracts of all-Ukrainian scientific-practical conf. (Ukraine, Kharkiv, November 12, 2019), Kharkiv: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, 251-255. Retrieved from: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf> [in Ukrainian]

3. Bohoiavlenskyi, O.V., Huzii, R.S. (2019). Vybir stratehii rozvytku dyversyfikatsiinoho rozvytku na prykladi strakhovoi diialnosti [Selection of a Diversification Development Strategy Based on the Example of Insurance Activity]. *Naukovo-praktychnyi ekonomichnyi zhurnal «Ekonomichni studii» — Scientific and practical economic journal "Economic Studies"*, 2 (24), 210-213. [in Ukrainian]

4. Doronina, M. S. (2002). *Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva* [Management of economic and social processes of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Kharkivskiy derzhavnyi ekonomichnyi universytet. [in Ukrainian]

5. Mintzberg, H. (2018). *Anatomiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu* [Management Anatomy. An effective way to manage a company]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

6. Katerna, O., Avanesova, N., Hetman, O., Antypenko, N., Krivoruchko, H. (2021). Substantiation of Management Innovations in the Processes of Creation of Project Values at Enterprises. *Economics and Finance*. 9, 3/2021, 34-51. [in English]

7. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2018). *Perekhid do blakytneho okeanu. Poza konkurentsiiieiu* [Blue Ocean Shift. Transition to the Blue Ocean. Beyond

Competition]. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". [in Ukrainian]

8. Nedelchev, I. Yu., Parfeniuk, A. M., Salenkov, A. I., Hetman, O. O. (2023). Transformatsiia orhanizatsii v konteksti dyversyfikatsii [Transformation of the Organization in the Context of Diversification]. *Suchasni napryamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu pidpryyemstv Ukrainy - Organization transformation in the context of diversification. Current trends in the development of the economy and management of Ukrainian enterprises: collection of materials of the international scientific-practical conf. of higher education students and young scientists (Ukraine, Kharkiv, November 17, 2023)*, 266-268. Retrieved from: [https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamky\\_rozvytku\\_ekonomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpryyemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpryyemstv_Ukrainy.pdf) [in Ukrainian]

9. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Tereshchenko, D. A. (2018). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlyady [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia - Theory and practice of public administration*, 4 (63), 206-215. Retrieved from: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Tpdu\\_2018\\_4\\_31](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tpdu_2018_4_31) [in Ukrainian]

10. Hetman, O. O., Nedelchev, I. Yu., Parfeniuk, A. M. (2023). Zastosuvannia stratehii dyversyfikatsii v konteksti klasternoï transformatsii pidpryyemstva [Application of Diversification Strategy in the Context of Cluster Transformation of the Enterprise]. *Proceedings of the Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research (France, Orléans, November 19-20, 2023)*, 77-82. Retrieved from: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763> [in Ukrainian]

11. Hetman, O. O. (2023). Stratehiia dyversyfikatsii: konfiguracyjni aspekty i upravlinnia konfliktom [Diversification Strategy: Configurational Aspects and Conflict Management]. *Naukovi doslidzhennya: paradyhma innovatsiynoho rozvytku - Scientific research: paradigm of innovative development : abstracts of XIV Int. sci. conf. (Czechia, Prague, September 28, 2023)*, 6-7. Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf> [in Ukrainian]

12. Adizes, I. K. (2004). A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. Santa Barbara: Adizes Institute. [in English]

## RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSIFICATION AND DIVISIONALIZATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE RENEWAL

**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.** The growth of enterprises according to the scheme of concentric and vertical diversification can result in unique competitive advantages in the process of development. However, in this case, diversification does not insure the company against industry-wide crises. It must be recognized that production diversification has a number of disadvantages in unrelated industries. Without experience and poorly oriented in the situation of a new industry, the company can easily lose its position on the market of goods or services. Opening a small business in a new industry, the company gains experience and develops connections, experiencing small losses, receiving small profits.*

*In order to minimize the risks and losses of companies that are actively diversifying their activities, the article examines the relationship between diversification and divisionalization in the case of transformational changes in the development process in accordance with the existing type of external environment of the organization.*

*Considering the fact that today there is no clear definition of the concept of diversification, the article considers the scientific problem of defining this concept in the context of obtaining its further development.*

*The article defines that with increasing dynamism and complexity of the external environment, companies have a need to reduce risks and the need for innovations (technological, management, marketing, etc.) to function in the existing external environment. Innovation usually requires the creation of new divisions, which is a process of sectorization. Diversification of activity is not only a reaction to the carried out process of divisionalization, but also the original reason, caused by the need to reduce activity risks and expand the economic activity of the organization into new areas of activity.*

*The article concludes that diversification and divisionalization are interrelated processes that exist simultaneously and contribute to the renewal of the enterprise, if the transformation process is carried out in a timely manner and in accordance with the existing type of external environment of the organization.*

**Key words:** *diversification, divisionalization, external environment, morphological analysis, hydride configuration.*

УДК 65.015.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88

## ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**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.** Оцінка та оптимізація організаційної структури управління підприємством (ОСУ) є важливим завданням для керівництва, оскільки ефективна ОСУ сприяє підвищенню загальної продуктивності, забезпечує чітку координацію дій персоналу та адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті ключовим фактором є розробка методик, що дозволяють всебічно оцінити структуру управління, враховуючи специфіку діяльності підприємства, його ринкове становище та стратегічні цілі.*

*У ході написання наукової статті визначено, що об'єктами оцінки ОСУ є, з одного боку, управлінський персонал, організаційна структура, технології та інформаційне забезпечення, а з іншого - самі процеси управління, що формують ОСУ підприємства. Важливість оцінки управлінського персоналу полягає в тому, що від їх компетентності, досвіду та здатності до ефективної взаємодії значною мірою залежить успіх управлінської діяльності. Організаційна структура потребує аналізу з точки зору оптимального розподілу влади і відповідальності, ефективності комунікаційних процесів та гнучкості перед зовнішніми та внутрішніми змінами.*

*Проведений аналіз сучасних досліджень та публікацій у сфері управління вказує на існування значних прогалів у методиках оцінки ОСУ, особливо з точки зору інтегрованого підходу. Його основна ідея полягає в оцінці ОСУ за двома ключовими аспектами: ієрархічним і функціональним. Ієрархічна складова фокусується на структурі управління, комунікаційних ланцюгах та розподілі влади, в той час як функціональна складова аналізує, наскільки ефективно різні функціональні підрозділи підприємства досягають своїх цілей. Для оцінки ієрархічної складової ОСУ запропоновано включити коефіцієнт адаптивності організаційної структури і коефіцієнт ефективності комунікації через їхній вплив на управлінські процеси та ієрархічні відносини. Ці показники відображають здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін та ефективність інформаційного потоку між рівнями управління, що є ключовими для координації діяльності й швидкої адаптації до нових умов, забезпечуючи відповідність організаційної структури вимогам сучасного бізнесу. Для оцінки функціональної складової ОСУ рекомендовано включити коефіцієнт ефективності використання ресурсів і коефіцієнт інноваційної активності, оскільки вони критично важливі для аналізу продуктивності та інноваційного потенціалу організації. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підрозділи використовують ресурси для досягнення цілей і наскільки активно вони займаються розробкою і впровадженням інновацій, що сприяє зростанню та конкурентоспроможності організації. Включення цих показників забезпечує більш глибоке розуміння функціональної ефективності організації та виявлення можливостей для покращення.*



Використання розробленої в статті матриці дозволить візуалізувати результати оцінки ОСУ, ідентифікувати її сильні і слабкі сторони, а також виявити потенційні напрямки для розвитку та оптимізації. Матриця побудована на основі двовимірної площини, де осі відповідають ієрархічним та функціональним аспектам оцінки ОСУ. Кожна ось поділена на три рівні: високий, середній та низький, що дозволяє класифікувати оцінки ефективності ОСУ підприємства. На основі положення підсумкових інтегрованих показників у матриці можна визначити сектор, до якого належить організація, і на підставі цього розробляти специфічні рекомендації для покращення або підтримки її ОСУ.

Результати цього дослідження забезпечать керівництву організації потужний інструмент для глибокого аналізу та управління організаційною структурою, сприяючи підвищенню її ефективності та адаптивності до змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Враховуючи індивідуальні особливості кожного підприємства, методика і матриця оцінки можуть бути адаптовані для забезпечення їхньої максимальної ефективності та придатності до конкретних умов і потреб підприємства.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, оцінка організаційної структури управління, функціональна складова організаційної структури, ієрархічна складова організаційної структури, показники оцінки ОСУ

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в секторі автомобільного транспорту, ключову роль у забезпеченні успіху та стабільності підприємства відіграє його організаційна структура. Вона формує ієрархію та координацію між структурними одиницями, обумовлюючи процеси прийняття рішень, взаємодію і виконання завдань. Відтак детальний аналіз та оцінка ОСУ набувають особливої ваги для оптимізації бізнес-процесів автотранспортних підприємств.

Необхідність оцінки ОСУ зумовлена декількома чинниками. По-перше, активні зміни на ринку та в технологіях вимагають від компаній адаптації й удосконалення їх організаційних структур. По-друге, збільшення обсягів діяльності та складності операцій може призвести до втрати ефективності без належної організаційної структури. По-третє, сучасний бізнес вимагає від компаній високої гнучкості та оперативності управління, які можливі лише при оптимальній ОСУ. Нарешті, з точки зору економічної перспективи, ефективна ОСУ сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і зростанню прибутковості.

Отже, постає актуальне питання із забезпечення керівництва підприємства необхідними інструментами для оцінювання та аналізу ОСУ. Це допоможе виявити можливі недоліки і проблеми в її функціонуванні, забезпечить розробку оптимальних стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблематики ОСУ, її будовою, аналізом та оцінкою, визначенням ефективності займалися такі вчені як: Баценко Л.М., Бойко Т.Ю., Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г., Грант Р., Дмитренко А.І., Дудукало Г.О., Кожухівська Р.Б., Копитова І.В., Кочеткова Ю.Ю., Кудінова М.М., Лаптева В.В., Леонов О.О., Леонова Т.М., Лизньова А.Ю., Мескон М., Олексюк О.І., Осовська Г.В., Осовський О.А., Павловські Гжегож, Парубок Н.В., Петренко Л.А., Петренко С.А., Прудникова І.М., Рибалка А.С., Сладкевич В.П., Трейтяк М.М., Чубач О.Р., Швиданенко Г.О. та ін. У своїх дослідженнях автори аналізували різноманітні методологічні підходи та техніки оцінювання, проте маємо констатувати відсутність універсально прийнятої єдиної методики для оцінки організаційної структури управління, включно з конкретними критеріями та показниками, методами візуалізації аналітичних знахідок, виявленням ключових сильних і слабких аспектів ОСУ, а також ідентифікацією потенціалу для подальшого розвитку та оптимізації.

Згідно з Осовськими Г.В. та О.А., існують три ключові підходи до оцінювання ОСУ [1]: цільовий, системний і вибіркового. Цільовий підхід зосереджений на оцінці здатності організації досягати своїх цілей з мінімальними витратами, припускаючи, що цілі чітко визначені та їх прогрес вимірюваний. Системний підхід акцентує на адаптації організації до зовнішніх змін, вважаючи ефективність управління залежною від внутрішнього розподілу ресурсів і взаємодії учасників. Осовські Г.В. та О.А. зазначають, що системний підхід підходить для організацій, які надають соціальні послуги або діють у сфері державного управління, де пріоритетом є адаптація до зовнішніх умов [1]. Вибірковий підхід враховує «стратегічні складові» управління [2], виходячи з гіпотези Г. Саймона про необхідність задоволення інтересів різних підрозділів для запобігання конфліктам і підвищення ефективності діяльності, акцентуючи на збалансованості критеріїв для досягнення загальних організаційних цілей [3].

Зазначимо, що для оцінки діючої ОСУ важливе дослідження її в динаміці (моніторинг організаційних змін) та проведення порівняльного аналізу. Тож сформулювати систему показників, яка дозволить оцінити окремі характеристики організаційної структури

та порівняти їх з нормативними й еталонними, є необхідним завданням. Зокрема, серед важливих кількісних характеристик традиційно виділяють кількість ланок, ієрархічність (кількість шаблів), чіткість розмежування функцій і повноважень вертикально та горизонтально в системі управління підприємством. Якість структури визначається надійністю та організованістю, швидкістю прийняття і реалізації рішень тощо.

Згідно з Копитовою І.В. [4], критерії оцінки раціональності організаційної структури включають відповідність кількості виконавців об'єкта управлінських робіт, зосередження необхідних функцій на кожному рівні управління, відсутність паралелізму та дублювання функцій, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, дотримання норм керованості.

Дослідження Дудукало Г.О. базується на кількісних показниках, таких як коефіцієнти дотримання норм керованості, співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації [5].

Щодо системи показників, що використовуються Швиданенком Г.О., Дмитренком А.І. та Олексюком О.І. [6], вона включає такі аспекти, як середня автономія структурного підрозділу, коефіцієнт контролю, показник кваліфікації управлінця, гнучкість організаційної структури тощо.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ключовими елементами для дослідження в організаційній структурі управління є ієрархічні та функціональні компоненти. При аналізі ієрархічної структури увага дослідників звертається на кількість рівнів управління, розподіл владних повноважень, кваліфікацію персоналу та її відповідність займаним посадам, взаємозв'язок між відповідальністю і повноваженнями, а також ефективність інформаційної підтримки на кожному рівні управлінської структури [7].

При аналізі ієрархії управління важливо вивчити склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями, рівень кваліфікації працівників та їхню відповідність посадам [7 - 9]. Аналіз ієрархії ОСУ базується на аналізі інформації, яка міститься у штатному розкладі та посадових інструкціях.

Аналіз функціональної структури ОСУ спрямований на визначення способу розподілу функціональних обов'язків в апараті

управління та виявлення особливостей виконання завдань у кожному підрозділі [7 - 9]. Для проведення аналізу функціональної структури управління зазвичай користуються матрицею розподілу функцій в апараті управління, запропонованою Осовським Г.В. і Осовським О.А. [1]. Ця матриця будується на підставі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також аналізу посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи та наказів щодо розподілу функціональних обов'язків.

Шляхом створення матриці функцій керівництва організація або інші зацікавлені особи можуть виконати кілька важливих завдань. Вони можуть проаналізувати, як розподілено функціональне навантаження між підрозділами та працівниками. Також, виявивши дублювання виконання будь-яких функцій, можна оптимізувати розподіл навантаження. Крім того, матриця дозволяє визначити дефіцит відповідальності для реалізації конкретних функцій та виявити проблемні зони в розподілі відповідальності. У ході аналізу функціональної структури здійснюється оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства, оцінка оперативності та надійності організаційної структури.

Однак слід зауважити, що в аналізованих роботах не було враховано деякі ключові аспекти, такі як гнучкість організаційної структури у відповідь на зовнішні зміни, ефективність інформаційного обміну між різними рівнями ОСУ, ефективність використання ресурсів для досягнення цілей організації та спроможність до інновацій як індикатор довгострокового розвитку та адаптації ОСУ до змін у зовнішньому середовищі. Ці недоліки можуть обмежити здатність оцінки виявити потенційні можливості для оптимізації та розвитку, а також надати повне уявлення про ефективність й адаптивність ОСУ.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Зважаючи на значний прогрес у дослідженні ОСУ, слід відзначити, що невирішеними залишаються питання точного визначення та обчислення конкретних показників для оцінки окремих аспектів організаційної структури управління. Це включає необхідність уточнення показників, які б враховували унікальні особливості та потреби різних підприємств. Також потребує подальшого дослідження питання адаптації існуючих методик оцінки до

динамічних змін бізнес-середовища та визначення впливу структурних аспектів управління на загальну ефективність діяльності підприємства. Важливим залишається і питання розробки чітких методичних рекомендацій щодо інтерпретації отриманих результатів і визначення на їх основі конкретних напрямів для покращення та оптимізації функціонування ОСУ.

**Формулювання цілей статті.** Метою цього наукового дослідження є розробка комплексної методики оцінки організаційної структури управління підприємством, основаної на аналізі її головних складових (ієрархічної та функціональної) за виділеними критеріями. Дослідження покликане надати комплексний аналіз існуючої ОСУ, виявити її сильні та слабкі сторони, і на основі цього розробити обґрунтовані рекомендації для оптимізації та поліпшення ефективності управління. Особлива увага приділяється створенню візуалізаційного інструменту - матриці оцінки ОСУ, який сприятиме наглядному поданню результатів аналізу, забезпечуючи зручність та ефективність у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях організації; а також структурованому представленню процесу оцінки ОСУ, що полегшує його застосування та розуміння на практиці. Це дозволить не лише детально аналізувати внутрішню структуру та ефективність різних підрозділів ОСУ, але й розробляти цілеспрямовані заходи для покращення або підтримки її функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка ОСУ є фундаментальним аспектом для розуміння та підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Вона дозволяє не тільки виявити потенційні проблеми в існуючій структурі, але й ідентифікувати можливості для її оптимізації і вдосконалення. Для глибокого аналізу ОСУ критично важливо враховувати різні аспекти організаційної структури, зокрема її ієрархічні та функціональні складові.

Ієрархічна складова ОСУ забезпечує розуміння вертикальної структури організації, що включає рівні управління, відповідальність та повноваження. Вона допомагає оцінити, наскільки ефективно розподілені ролі та обов'язки серед різних рівнів управління, а також наскільки ефективно відбувається комунікація між ними. Оптимальна ієрархічна структура сприяє чіткому розумінню кожним

співробітником своїх завдань та відповідальностей, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи організації в цілому.

Функціональна складова, з іншого боку, акцентує увагу на горизонтальній структурі організації, аналізуючи розподіл функцій та завдань між різними підрозділами. Ця складова дозволяє оцінити, наскільки добре організація використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей, а також ідентифікувати можливі перекриття функцій або недостатнє використання потенціалу. Функціональний аналіз допомагає виявити ділянки, де можна підвищити ефективність і продуктивність, оптимізувавши розподіл роботи та ресурсів.

Процес оцінки організаційної структури управління (ОСУ) включає в себе комплексний підхід до аналізу ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури підприємства. Він починається з підготовчого етапу, на якому визначаються цілі оцінки, збираються необхідні дані про поточну організаційну структуру, її ефективність, а також процеси управління і розподіл функцій та обов'язків між співробітниками. Далі аналіз ієрархічної складової ОСУ дозволяє оцінити рівень керованості, ступінь централізації управлінських функцій та раціональність структури, в той час як аналіз функціональної складової зосереджений на оцінці повноти охоплення функцій управління, виявленні дублювання функцій і глибині спеціалізації управлінських робіт. Після інтеграції результатів аналізу формується комплексна оцінка, ідентифікуються сильні та слабкі сторони структури, на основі чого розробляються рекомендації щодо її оптимізації. Важливим етапом є впровадження рекомендованих змін та моніторинг їх ефективності, що дозволяє оцінити вплив внесених коректив на діяльність підприємства. Цілісний підхід до оцінки та оптимізації ОСУ передбачає залучення аналітиків, менеджерів різних рівнів, HR-спеціалістів та керівників відділів, які несуть відповідальність за реалізацію встановлених завдань на кожному етапі процесу.

Така структурована та добре організована система оцінки забезпечує високу ефективність управління, підвищення продуктивності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Враховуючи складність і багатогранність процесу оцінки ОСУ, наглядно подати його можна у вигляді таблиці (табл. 1),

що сприятиме кращому розумінню та організації процесу на практиці.

Таблиця 1

**Опис етапів процесу оцінки організаційної структури управління підприємством**

Назва етапу	Характеристика етапу	Вхід	Вихід	Виконавці	Відповідальна особа
<b>Підготовчий етап</b>	Визначення мети, збір інформації	Потреба в оцінці ОСУ	Зібрана та систематизована інформація	Аналітики, HR-спеціалісти	Керівник відділу стратегічного розвитку
<b>Аналіз ієрархічної складової</b>	Рівень керуваності, централізація, структурна раціональність	Інформація про структуру управління	Оцінка ієрархічної ефективності ОСУ	Аналітики, менеджери середньої ланки	Головний операційний директор
<b>Аналіз функціональної складової</b>	Охоплення функцій, дублювання, спеціалізація	Дані про функціональну діяльність	Аналіз функціональної ефективності ОСУ	Функціональні менеджери, спеціалісти	Керівник відділу організаційного розвитку
<b>Синтез результатів</b>	Інтеграція результатів аналізу, ідентифікація сильних та слабких сторін	Результати аналізу	Комплексна оцінка ОСУ, перелік сильних та слабких сторін	Аналітики, керівники відділів	Виконавчий директор
<b>Розробка рекомендацій</b>	Формулювання пропозицій, планування змін	Комплексна оцінка ОСУ	План дій для оптимізації ОСУ	Керівники відділів, експерти	Виконавчий директор
<b>Впровадження та моніторинг</b>	Реалізація змін, оцінка ефекту	План оптимізації ОСУ	Покращення ефективності ОСУ	Всі співробітники, керівники проєктів	Головний виконавчий директор

*Джерело: розроблено авторами.*

Дані табл. 1 відображають процес оцінки ОСУ на підприємстві, включаючи кожен етап з його характеристиками, входами та виходами, виконавцями та відповідальними особами, що забезпечує структурований підхід до оцінки та оптимізації структури управління.

Враховуючи теоретичні основи та практичне значення ієрархічної та функціональної складових у визначенні ефективності організаційної структури управління, стає очевидною необхідність їх інтегрованої оцінки. Для проведення оцінки ОСУ пропонується використовувати конкретний набір показників, складений на основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки ОСУ [7 - 17], але з деякими змінами (табл. 2).

Так, до оцінки ієрархічної складової ОСУ запропоновано додати два показники (коефіцієнт адаптивності організаційної структури і коефіцієнт ефективності комунікації), що зумовлено їх тісним зв'язком з організаційною ієрархією та управлінськими процесами. Ієрархічна складова ОСУ зосереджується на взаємовідносинах між різними рівнями управління в організації, структурі влади та процесах прийняття рішень. Вона описує, як управлінські функції розподілені між різними рівнями ієрархії та як відбувається комунікація від верхівки до низів організації та навпаки.

Коефіцієнт адаптивності організаційної структури безпосередньо відображає здатність ієрархічної структури ОСУ швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Ця здатність залежить від гнучкості ієрархічних відносин й ефективності механізмів управління, які дозволяють організації оперативно реагувати на нові виклики, не вдаючись до повної перебудови ОСУ.

Коефіцієнт ефективності комунікації важливий для ієрархічної складової ОСУ, оскільки він характеризує, наскільки ефективно інформація перетікає між різними рівнями управління. У великих організаціях зі складною ієрархією забезпечення якісних комунікаційних каналів є ключовим для координації діяльності та уникнення помилок у прийнятті рішень.

Таким чином, обидва ці показники важливі саме для ієрархічної складової, оскільки вони дозволяють оцінити, наскільки організаційна структура готова до швидких змін та наскільки ефективно вона може управлятися і координуватися за допомогою внутрішніх комунікацій. Це дає змогу зрозуміти чи відповідає існуюча ієрархічна структура потребам сучасного динамічного бізнес-середовища.



Таблиця 2

## Показники оцінки організаційної структури управління

Назва показника	Сутність показника	Розрахункова формула	Інструменти вимірювання	Відповідальні особи	Нормативне значення або напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5	6
<b>ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ</b>					
1. Рівень керованості	Описує наскільки ефективно управління реалізується на різних рівнях ієрархії в організації. Включає оцінку якості прийняття рішень, швидкість реагування на зміни та здатність до координації і контролю в рамках ієрархічної структури	$K_n = U_n / U_f$ , де $U_n$ – норма керованості, $U_f$ – фактична кількість підлеглих у керівника	Анкетування, інтерв'ю	Керівник відділу кадрів	Збільшення рівня керованості означає, що управління підприємством відбувається ефективніше на всіх рівнях ієрархії, забезпечуючи чітке виконання стратегічних та оперативних завдань
2. Коефіцієнт раціональності структури	Відображає наскільки ефективно побудована організаційна структура та розподілені обов'язки між співробітниками. Враховує здатність структури адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, оптимізацію робочих процесів та ефективність комунікації	$K_{рс} = P_f / P_{ос}$ , $K_{рс} = A_f / A_{тс}$ , де $P_f$ , $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $A_f$ , $A_{тс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	Організаційні схеми, опитування	Виконавчий директор	Оптимальний коефіцієнт раціональності структури вказує на ефективний розподіл функцій і обов'язків, що сприяє досягненню цілей організації з мінімальними витратами ресурсів. Збільшення коефіцієнта вказує на покращення раціональності

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	Вимірює рівень, на якому управлінські повноваження та рішення концентруються у верхніх ешелонах управління. Потребує знаходження балансу між централізацією для єдності стратегічних рішень і децентралізацією для гнучкості та оперативності	$K_{ц} = R_{фв} / R_{ф}$ , де $R_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $R_{ф}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління	Звіти про прийняті рішення, структурний аналіз	Головний операційний директор	Нормативне значення залежить від характеру організації та завдань. Високий коефіцієнт вказує на централізовану структуру, тоді як низький - на децентралізовану, що може сприяти більшій гнучкості та оперативності в прийнятті рішень
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	Вказує на оптимальний баланс між співробітниками, які безпосередньо займаються виконанням завдань, та тими, хто надає спеціалізовану підтримку або консультативні послуги. Цей показник допомагає визначити ефективність розподілу ресурсів та спеціалізації праці	$K_{с} = A_{лк} / A_{фк}$ , де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб	Кадрові звіти, статистика	Керівник відділу кадрів	Оптимальне співвідношення забезпечує баланс між виконавчими завданнями та підтримкою, сприяючи ефективності організаційної діяльності. Позитивний баланс може вказувати на ефективніше використання ресурсів
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	Відображає рівень стандартизації та регламентації управлінських процесів.	$K_{ф} = A_{нд} / A_{зу}$ , де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{зу}$ – загальна кількість працівників управління	Нормативні документи, інструкції	Головний адміністративний директор	Високий ступінь формалізації може свідчити про чіткість у визначенні ролей та обов'язків, а також про наявність документованих процедур і правил, що забезпечують послідовність і прогнозованість у прийнятті рішень. Зменшення формалізації може покращити гнучкість та адаптивність (дестимулятор).

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт адаптивності організаційної структури	Вимірює здатність організаційної структури ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому бізнес-середовищі, та забезпечувати швидку адаптацію без втрати продуктивності	$K_a = \frac{V_{zm}}{V_{zp}}$ , де $V_{zm}$ – кількість випадків успішної адаптації структури до змін у зовнішньому середовищі за певний період, $V_{zp}$ – загальна кількість змін у зовнішньому середовищі, до яких підприємству потрібно було адаптуватися за той самий період	Звіти про адаптацію, вивчення кейсів	Керівник відділу стратегічного планування	Збільшення коефіцієнта свідчить про ефективність організації у відповіді на зміни зовнішнього бізнес-середовища, демонструючи здатність швидко адаптуватися до нових умов без значної втрати в продуктивності. Зменшення рівня адаптивності може свідчити про потребу в перегляді структурних зв'язків та процесів управління
7. Коефіцієнт ефективності комунікації	Вказує на ефективність внутрішніх комунікацій у межах організаційної структури, враховуючи швидкість передачі інформації та мінімізацію спотворень при її передачі	$K_{ek} = \frac{O_{pk}}{O_{zk}}$ , де $O_{pk}$ – кількість оперативно переданих та коректно сприйнятих комунікаційних повідомлень; $O_{zk}$ – загальна кількість комунікаційних повідомлень, переданих в організації за певний період	Опитування, аналіз листувань	Керівник відділу комунікацій	Високий рівень цього коефіцієнта свідчить про гарну інформаційну прозорість і взаєморозуміння в команді, що є ключовим для успішного управління
<b>ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ</b>					
8. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	Визначає, наскільки усі функції управління охоплені в організаційній структурі	$K_{ofu} = \frac{K_f}{K_n}$ , де $K_f$ , $K_n$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами	Аналіз функціональних обов'язків, опитування	Керівник відділу організаційного розвитку	Високий коефіцієнт вказує на те, що всі необхідні управлінські функції ефективно реалізовані в ОСУ, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Збільшення коефіцієнта свідчить про більш повне врахування функцій.

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
9. Коефіцієнт дублювання функцій	Вказує на наявність непродуктивного дублювання обов'язків між підрозділами	$K_d = K_{рз} / K_{рн}$ , де $K_{рз}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{рн}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами	Організаційний аудит, аналіз структури	Головний адміністратор	Зменшення показника дублювання функцій між підрозділами зменшує непродуктивні витрати ресурсів та підвищує ефективність управління, сприяючи більшій координації та взаємодії (дестимулятор)
10. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	Визначає рівень спеціалізації управлінських завдань та обов'язків	$K_{спец} = T_{рпроф} / T_{р}$ , де $T_{рпроф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, $T_{р}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Аналіз робочих процесів, описи посад	Керівник відділу кадрів	Оптимальний рівень спеціалізації забезпечує високу професійність виконання управлінських завдань, підвищуючи якість та ефективність роботи підрозділів. Збільшення коефіцієнта може вказувати на покращення ефективності роботи
11. Коефіцієнт надійності структури управління	Визначає ступінь стабільності та відповідності організаційної структури вимогам завдань	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$ , де $K_n$ – кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Моніторинг виконання рішень, аналіз звітів	Виконавчий директор	Збільшення коефіцієнта свідчить про підвищену надійність структури. Висока надійність організаційної структури забезпечує стабільність в реалізації управлінських процесів і виконанні завдань, зменшуючи ризики невиконання рішень.
12. Коефіцієнт оперативності	Визначає швидкість прийняття та реалізації рішень в організаційній структурі	$K_{опер} = 1 - K_{р.п.т.} / K_{р.заг.}$ , де $K_{р.п.т.}$ – кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг.}$ – загальна кількість робіт.	Журнали реєстрації рішень, аналіз затримок	Операційний директор	Збільшення коефіцієнта вказує на покращення оперативності структури. Швидкість виконання робіт та прийняття рішень безпосередньо впливає на загальну продуктивність та здатність організації оперативно реагувати на виклики.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
13. Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей	$Кефр = \frac{Ввр}{Взр}$ , де Ввр – обсяг робіт, виконаних за допомогою наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), Взр – загальна кількість ресурсів, доступних для використання	Фінансовий аналіз, аналіз ресурсного планування	Фінансовий директор	Високе значення коефіцієнта свідчить про ефективне використання ресурсів, тоді як низьке значення може вказувати на потребу в оптимізації та кращому плануванні. Активне впровадження інновацій свідчить про динамічність та конкурентоспроможність організації, сприяючи її сталому розвитку та адаптації до мінливих умов ринку
14. Коефіцієнт інноваційної активності	Показує, наскільки активно та ефективно підприємство впроваджує нові ідеї та технології в свою діяльність	$Кінн = \frac{Ір}{Із}$ , де Ір – кількість реалізованих інноваційних проєктів, Із – загальна кількість запропонованих інноваційних ідей	Аналіз даних про інноваційні проєкти, опитування, аналітичні звіти	Керівник відділу інновацій, менеджери з досліджень та розробок	Підвищення коефіцієнта свідчить про зростання інноваційної активності та ефективність впровадження нововведень

Джерело: сформовано на основі [5-17].

До оцінки функціональної складової ОСУ запропоновано додати такі показники, як коефіцієнт ефективності використання ресурсів та коефіцієнт інноваційної активності, що обумовлено їх важливістю для аналізу продуктивності та інноваційного потенціалу організації відповідно до її функціональних аспектів. Функціональна складова ОСУ зосереджена на оцінці того, як ефективно різні підрозділи організації виконують свої специфічні функції та взаємодіють між собою. Ця складова охоплює оцінку операційної діяльності, використання ресурсів, інноваційної активності та інших аспектів, що впливають на загальну продуктивність організації.

Коефіцієнт ефективності використання ресурсів є ключовим для функціональної складової, оскільки він відображає, наскільки ефективно організація використовує свої матеріальні, фінансові та людські ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей показник дозволяє зрозуміти, чи вдається підрозділам максимізувати вихід при мінімальних витратах, що є важливим для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Коефіцієнт інноваційної активності важливий для функціональної оцінки, адже він вказує на здатність підрозділів генерувати нові ідеї, розробляти та впроваджувати інновації, що можуть покращити продукти, процеси і послуги організації. Інноваційна активність впливає на довгостроковий розвиток компанії та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, включення цих показників до оцінки функціональної складової дозволяє отримати комплексне розуміння ефективності роботи різних підрозділів організації, оцінити їх внесок у загальний успіх компанії та ідентифікувати потенціал для покращень і розвитку.

Розглянуті в табл. 2 показники допоможуть визначити ефективність й раціональність функціональної та ієрархічної складової організаційної структури управління організацією, визначаючи ключові аспекти функціонування та адаптації організації до змін. Взаємодія та аналіз цих показників дозволяють покращити організаційну структуру та досягти оптимального рівня управління.

Оскільки обидва аспекти ОСУ характеризуються множиною ознак, то при упорядкуванні одиниць сукупності виникає необхідність агрегування усіх ознак множини в одну інтегральну оцінку.

Агрегування ознак ґрунтується на так званій теорії «адитивної цінності», згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових.

Ознаки множини (показники оцінки складових ефективності ОСУ) мають різні одиниці вимірювання, то адитивне агрегування потребує приведення їх до однієї основи, тобто попередньої нормалізації. Вектор первинних ознак  $[x_1, x_2, \dots, x_m]$  замінюється вектором нормалізованих значень  $[z_1, z_2, \dots, z_m]$ .

У наукових дослідженнях та практичній діяльності застосовують різні способи нормалізації. Вони ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника  $x_i$  з певною величиною  $a$ .

Такою величиною може бути максимальне  $x_{\max}$ , мінімальне  $x_{\min}$ , середнє значення сукупності  $[x_1, x_2, \dots, x_m]$  чи еталонне (порогове)  $x_e$  значення показника.

Якщо  $x_{ij}$  - деякі показники,  $j = 1, \dots, m$ ;  $i = 1, \dots, n$ , які в сукупності характеризують певний аспект ОСУ (ієрархічний або функціональний), то інтегральний показник оцінки кожного з цих аспектів повинен мати вигляд лінійної згортки:

$$I_i = \sum_{j=1}^m \alpha_{ij} \cdot z_{ij}, \quad (1)$$

де  $\alpha_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $j$ -го показника в інтегральний індекс  $i$ -го аспекту ОСУ;

$z_{ij}$  – нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ .

Цей індекс дорівнює 1 тоді, коли всі  $x_{ij}$  набувають «найкращих», або оптимальних, значень, і 0 тоді, коли всі показники «найгірші».

Усі  $\alpha_{ij}$  задовольняють такі умови:

$$0 \leq \alpha_{ij} \leq 1, 0. \quad (2)$$

$$\sum \alpha_{ij} = 1. \quad (3)$$

Кожен із  $z_{ij}$  є нормалізованим, тобто  $0 \leq z_{ij} \leq 1$ , причому  $z_{ij} = 1$  відповідає оптимальному значенню, а  $z_{ij} = 0$  – найгіршому.

Задача нормалізації показників – це перехід до такого масштабу вимірювань, коли «найкращому» значенню показника відповідає значення 1, а «найгіршому» – значення 0. З точки зору математики, це є задача нормування змінних, а з точки зору статистики – перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, що

змінюються від 0 до 1 і вже своєю величиною характеризують ступінь наближення до оптимального значення, що можна також інтерпретувати у відсотках: 0 відповідає 0 %, 1 – 100 %.

При формуванні ознакового простору (множини індикаторів) важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників  $x_i$ . З цією метою показники поділяють на стимулятори та дестимулятори.

Зв'язок між інтегральною оцінкою складової ОСУ ( $I_i$ ) й показником-стимулятором прямий, між  $I_i$  й показником-дестимулятором – обернений. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування.

Нормування показників виконується відповідно до прийнятої бази порівняння (найкращі показники, еталонні значення, середньогалузеві тощо) за формулою:

$$Z_{ij} = X_{ij} / X_{\text{баз}_i}, \quad (4)$$

де  $X_{\text{баз}_i}$  – базове (максимальне, еталонне, середньогалузеве тощо) значення  $i$ -го показника;

$X_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го показника у  $j$ -му році.

Якщо показник є дестимулятором, то

$$Z_{ij} = X_{\text{баз}_i} / X_{ij}. \quad (5)$$

Вагомість показників кожної складової оцінки ОСУ можна визначити за допомогою експертного опитування. У якості експертів можуть виступати вище керівництво підприємств, менеджери середнього рівня. При цьому узгодженість відповідей експертів слід оцінювати за допомогою середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Середнє квадратичне відхилення показує абсолютне відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\alpha_{ij} - \bar{\alpha}_j)^2}{n}}, \quad (6)$$

де  $\alpha_{ij}$  – оцінки вагомості  $i$ -го показника  $j$ -м експертом;

$\bar{\alpha}_j$  – середня арифметична оцінка  $i$ -го показника;



$n$  – кількість експертів.

Коефіцієнт варіації характеризує відносну міру відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{\alpha_j} \cdot 100\%. \quad (7)$$

Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим відносно більший розкид і менша узгодженість відповідей експертів стосовно оцінюваного параметра. Якщо коефіцієнт варіації менше 10 %, то мінливість варіаційного ряду прийнято вважати незначною, від 10 % до 20 % відноситься до середнього, більше 20 % і менше 33 % до значного і якщо коефіцієнт варіації перевищує 33 %, то це говорить про неоднорідність інформації і необхідність виключення найбільших або самих маленьких значень і подальшого повторення процедури перевірки узгодженості експертів.

Визначивши нормалізовані показники та вагомості усіх показників, можна розрахувати два інтегральні показники, що характеризують рівень кожного аспекта оцінки ОСУ (ієрархічного та функціонального) в межах від 0 до 1.

Наочне визначення оцінки ОСУ пропонується проводити на основі побудови оціночної матриці (рис. 1).

Оцінка рівня ієрархічної структури ОСУ	високий (0,76-1,0)	ВН	ВС	ВВ
	середній (0,61-0,75)	СН	СС	СВ
	низький (0 – 0,6)	НН	НС	НВ
		низький (0 – 0,6)	середній (0,61-0,75)	високий (0,76-1,0)
Оцінка рівня функціональної структури ОСУ				

Рис. 1. Матриця оцінки організаційної структури управління підприємства за її складовими

Матриця будується у двовимірній площині, утвореній показниками ієрархічного та функціонального аспектів оцінки ОСУ,

на яку наносяться координати підсумкових інтегрованих показників. Проводиться розподіл осей матриці на три частини – високий рівень (0,76 – 1,0 балів), середній (0,61 – 0,75 балів) і низький (0,0 – 0,60 балів) рівень ефективності. Виходячи з сектора матриці, куди потрапили оцінки ефективності ОСУ даного підприємства, пропонується розробляти можливі заходи із підтримки або поліпшення його функціонування. Використання матриці оцінки, яка враховує як ієрархічний, так і функціональний аспекти ОСУ, дозволить здійснювати комплексний аналіз та надасть глибше розуміння його функціонування.

У ході виконання дослідження авторами розроблена таблиця з характеристикою кожного квадранта матриці оцінки ОСУ та запропонованим переліком заходів, спрямованих на її оптимізацію відповідно до отриманих оцінок (табл. 3).

Розглянуті в табл. 3 заходи спрямовані на оптимізацію організаційної структури та підвищення її ефективності відповідно до отриманих оцінок.

Таблиця 3

### Характеристика квадрантів матриці оцінки організаційної структури управління та заходи щодо її вдосконалення

Оцінка ОСУ за складовими	Характеристика ОСУ	Можливі заходи щодо вдосконалення
1	2	3
ВВ	Організаційна структура демонструє високий рівень контролю та управління, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей. Робочі процеси оптимізовані, існує мінімальне дублювання функцій	Підтримка досягнутого рівня ефективності ОСУ. Розвинення системи звітності та моніторингу, оптимізація бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу
ВС	Організація демонструє середній рівень ієрархічної структури, що вказує на помірний рівень контролю та управління на різних рівнях. У той же час функціональна структура висока, що вказує на ефективний розподіл функціональних обов'язків та оптимізацію робочих процесів.	Покращення системи комунікації між відділами та рівнями, щоб підвищити обмін інформацією та розуміння між функціональними групами. Забезпечення навчання та розвитку для керівників на всіх рівнях для вдосконалення лідерських якостей і здатностей до управління. Пошук способів оптимізації використання ресурсів, щоб забезпечити високий рівень функціональної продуктивності

## Продовження табл. 3

1	2	3
ВН	Організація характеризується низьким рівнем ієрархічної структури, що може вказувати на слабку систему контролю та керівництва. З іншого боку, функціональна структура є високою, що вказує на ефективний розподіл функціональних обов'язків та оптимізацію робочих процесів	Запровадження програм для підвищення лідерських якостей та навичок керівництва на всіх рівнях організації. Аналіз та вдосконалення ієрархічної структури для підвищення рівня контролю, координації і звітності на різних рівнях. Впровадження ефективних методів для поліпшення співпраці та координації між функціональними підрозділами для досягнення вищого рівня продуктивності
СВ	Організація відзначається високим рівнем ієрархічної структури, що може свідчити про чітко визначені лінії командування та жорсткість у системі управління. Водночас функціональна структура є на середньому рівні, що може вказувати на деякий рівень оптимізації функціональних обов'язків, але з можливістю подальшого вдосконалення	Впровадження гнучких методів управління та прийняття рішень для полегшення адаптації до змін у середовищі. Розробка ефективних систем комунікації та звітності для покращення обміну інформацією між різними рівнями ієрархії. Стимулювання співпраці між функціональними підрозділами для покращення взаєморозуміння та вирішення загальних завдань
СС	Організація має середній рівень ієрархічної структури, що вказує на збалансованість між чіткістю ліній командування та ступенем гнучкості в управлінні. У той же час функціональна структура також знаходиться на середньому рівні, що свідчить про розподіл функціональних обов'язків, що може бути оптимізованим	Ретельний аналіз і можливе уточнення ієрархічної та функціональної структур для забезпечення оптимальності. Забезпечення, що співробітники мають необхідні навички та знання для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Впровадження методів та практик, що дозволяють організації швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
СН	На даному етапі організації притаманний низький рівень ієрархічної структури, що може свідчити про значний рівень автономії та гнучкості на різних рівнях управління. У той же час функціональна структура знаходиться на середньому рівні, що вказує на наявність розподілу функціональних обов'язків, але їхню оптимізацію можна покращити	Розгляд можливостей зменшення кількості рівнів управління для поліпшення ефективності. Аналіз функціональних обов'язків та їхнього розподілу для визначення оптимальних способів виконання завдань. Заходи, спрямовані на покращення взаємодії між підрозділами та рівнями управління для підтримки функціональної ефективності

Закінчення табл. 3

1	2	3
НВ	Організація характеризується високим рівнем ієрархічної структури, що може вказувати на збільшену кількість рівнів управління та здійснення прийняття рішень на більш високому рівні. У той же час функціональна структура знаходиться на низькому рівні, що свідчить про обмежений розподіл функціональних обов'язків та може призводити до недостатньої спеціалізації	Розгляд можливостей для зменшення кількості рівнів управління з метою прискорення прийняття рішень та підвищення ефективності. Створення механізмів для більш ефективного співробітництва між різними функціональними групами. Зосередження на оптимізації та координації бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності та реагування на зміни
НС	Організація характеризується середнім рівнем ієрархічної структури, що вказує на наявність рівнів управління у помірній кількості. Функціональна структура знаходиться на низькому рівні, вказуючи на чіткий розподіл функціональних обов'язків та високий рівень спеціалізації	Посилення контролю та управління бізнес-процесами для забезпечення оптимальності та взаємодії між відділами. Впровадження заходів, що сприяють співпраці та обміну інформацією між різними функціональними одиницями. Розгляд можливостей для вдосконалення структури управління з метою збільшення ефективності та швидкодії
НН	Організація має низький рівень ієрархічної структури, що може свідчити про обмежену кількість рівнів управління та великий обсяг повноважень, призначених керівництву. Рівень функціональної структури також низький, що може вказувати на мінімізацію чіткого розподілу функціональних обов'язків	Розвинення чітких комунікаційних каналів та сприяння співпраці між різними рівнями і відділами. Розгляд можливостей для оптимізації ієрархічної структури, зокрема, розподіл повноважень та відповідальності. Зпровадження ефективних методів керівництва та контролю для покращення робочих процесів і забезпечення ефективності

*Джерело: розроблено авторами.*

**Висновки.** Таким чином, розроблена комплексна методика оцінки ОСУ, що об'єднує глибокий аналіз ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури на підприємствах, дозволила ідентифікувати ключові сильні і слабкі сторони ОСУ, а також визначити ефективні шляхи її оптимізації з метою підвищення загальної продуктивності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Інтегрований підхід до оцінки ОСУ, який включає як аналіз ієрархічної, так і функціональної складових, сприяє більш глибокому розумінню внутрішньої динаміки організаційної структури та її впливу на ефективність управління.

Розробка візуалізаційного інструменту - матриці оцінки ОСУ - забезпечила ефективний засіб для наглядного подання результатів аналізу, сприяючи кращому розумінню та організації процесу оптимізації на практиці. Цей інструмент є особливо корисним для керівників і менеджерів різних рівнів, надаючи їм цілісний погляд на структурні аспекти управління та допомагаючи у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Шляхи вдосконалення матриці включають подальше розширення переліку показників та забезпечення їхньої адаптованості до конкретних особливостей підприємства. Також слід розглядати можливість автоматизації збору даних для оцінки та використання інструментів штучного інтелекту для більш точного прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Враховуючи те, що кожне підприємство має свої унікальні особливості та вимоги, постійне вдосконалення матриці, адаптоване до конкретних потреб, буде вирішальним фактором для досягнення оптимальної ефективності і стійкості в управлінні.

### Література

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
2. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1(3). Т. 2. С. 245–252.
3. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*. 1978. № 68 (2). P. 1–16.
4. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 12.02.2024).
6. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.
7. Петренко Л.А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 107-117.

8. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 102-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete\\_2013\\_4\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf) (дата звернення: 12.02.2024).
9. Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. Том 4. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/28\\_Luznova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Luznova.htm) (дата звернення: 12.02.2024).
10. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3. С. 199-205.
11. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 2. С. 22-25.
12. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 15-21.
13. Гжегож Павловські. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5492> (дата звернення: 14.02.2024).
14. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 14.02.2024).
15. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 12.02.2024).
16. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 98-103.
17. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.

## References

1. Osovska, H.V., Osovskiy, O.A. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
2. Petrenko, S.A. (2010). Porivnyalniy analiz modelei orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva [Comparative analysis of models of organizational structures of the enterprise]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu - Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, 1(3), 2, 245-252 [in Ukrainian].
3. Simon, H.A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, 68 (2), 1-16 [in English].
4. Kopytova, I.V. (2014). Otsinka optymalnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pry zmini stratehii pidpriemstva [Evaluation of the optimality of the organizational management structure when changing the enterprise strategy]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, (5). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> [in Ukrainian].
5. Dudukalo, H.O. (2012). Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise activity management]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> [in Ukrainian].
6. Shvydanenko, H.O., Dmytrenko, A.I., Oleksiuk, O.I. (2008). *Biznes-diahnostyka pidpriemstva* [Business diagnostics of the enterprise]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Petrenko, L.A., Treityak, M.M. (2015). Otsiniuvannia rivnia orhanizatsiinoi upravlinnia pidpriemstvom [Evaluation of the level of enterprise management organization]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of Economic Development of Ukraine*, (36), 107-117 [in Ukrainian].
8. Prudnykova, I.M. (2013). Tekhnolohiia diahnostryky yakosti orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvamy [Technology of diagnostics of the quality of organizational management structures of enterprises]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tugan-Baranovskoho. Seriya: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences*, 4, 102-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete\\_2013\\_4\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf) [in Ukrainian].
9. Lyznova, A.Yu., Kochetkova, Yu.Yu. (2013). Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia vyrobnychym pidpriemstvom [Evaluation of the effectiveness of the organizational management structure of a manufacturing enterprise]. *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku - Economics and Management: Perspectives of Integration and Innovative Development*, Vol. 4. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/28\\_Lyznova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm) [in Ukrainian].

10. Kudinova, M.M., Rybalka, A.S., Chubach, O.R. (2018). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom shliakhom udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury [Enhancing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Economics and Enterprise Management*, 3, 199-205 [in Ukrainian].

11. Batsenko, L.M. (2015). Diagnostyka orhanizatsiinoi struktury yak ii optymizatsii [Diagnostics of the organizational structure as its optimization]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnitsa State Pedagogical University. Economic Sciences*, 2, 22-25 [in Ukrainian].

12. Boiko, T.Yu. (2011). Metodychni pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehuliuвання upravlinskoï diialnosti pidpriemnytskoho klasteru [Methodological approaches to the evaluation of the effectiveness of the organizational and economic mechanism for regulating the management activities of an entrepreneurial cluster]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Zaporizhzhia National University*, (1) 9, 15-21 [in Ukrainian]. Pavlovskiy, G. (2017). Diagnostyka efektyvnosti typovoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom yak zahalna diahnostychna meta systemy upravlinskoï diahnostyky [Diagnostics of the efficiency of a typical organizational management structure of an enterprise as a general diagnostic goal of the management diagnostics system]. *Efektyvna ekonomika - Efficient Economy*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492> [in Ukrainian].

14. Leonov, O.O., Leonova, T.M. (2023). Teoriia orhanizatsii ta orhanizatsiinoi struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnia [Theory of organization and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> [in Ukrainian].

15. Heorhiadi, N.H., Vilhutska, R.B. (2020). Analizuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [Analysis of organizational management structures of domestic enterprises]. *Efektyvna ekonomika - Efficient Economy*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> [in Ukrainian].

16. Kozhukhivska, R.B., Parubok, N.V. (2018). Formuvannia orhanizatsiinoi struktury menedzhmentu pidpriemstv industriï hostynnosti [Formation of the organizational structure of management of hospitality industry enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia - Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*, 29 (68), 4, 98-103 [in Ukrainian].

17. Laptieva, V.V. (2020). Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnogo pidpriemstva [Formation of a system of indicators for evaluating the efficiency of the organizational structure of a manufacturing and trading enterprise]. *Rynkova*



*ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia - Market Economy: Contemporary Theory and Management Practice*, 19, 308-327 [in Ukrainian].

## EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

**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.** *Evaluation and optimization of the organizational management structure of enterprises (OMS) is an important task for management, as an effective OMS contributes to increasing overall productivity, ensures clear coordination of staff actions, and adapts the enterprise to changes in the external environment. In this context, a key factor is the development of methodologies that allow a comprehensive assessment of the management structure, taking into account the specifics of the enterprise's activities, its market position, and strategic goals.*

*In the course of writing the current paper, it was determined that the objects of OMS evaluation are, on the one hand, management personnel, organizational structure, technologies, and information support, and on the other hand, the management processes themselves that form the OMS of the enterprise. The importance of evaluating management personnel lies in the fact that their competence, experience, and ability to interact effectively significantly influence the success of management activities. The organizational structure requires analysis in terms of optimal distribution of power and responsibility, effectiveness of communication processes, and flexibility in the face of external and internal changes.*

*The analysis of modern research and publications in the field of management indicates significant gaps in the methods of evaluating the OMS, especially from the perspective of an integrated approach. Its main idea is to evaluate the OMS based on two key aspects: hierarchical and functional. The hierarchical component focuses on the management structure, communication chains, and power distribution, while the functional component analyzes how effectively various functional units of the enterprise achieve their goals. For evaluating the hierarchical component of the OMS, it is proposed to include the coefficient of adaptability of the organizational structure and the efficiency of communication due to their impact on management processes and hierarchical relations. These indicators reflect the organization's ability to adapt to external changes and the effectiveness of the information flow between management levels, which are key for coordinating activities and quickly adapting to new conditions, ensuring the organizational structure meets the requirements of modern business. For evaluating the functional component of the OMS, it is recommended to include the coefficient of resource utilization efficiency and the coefficient of innovation activity, as they are critically important for analyzing the productivity and innovative potential of the organization. These indicators allow assessing how effectively units use resources to achieve goals and how actively they engage in developing and implementing innovations, contributing to the growth and competitiveness of the organization. Including these indicators provide a deeper understanding of the organization's functional efficiency and identifies opportunities for improvement.*

*The use of the matrix developed in the article will allow the visualization of the OMS evaluation results, identification of its strengths and weaknesses, and the discovery of potential directions for development and optimization. The matrix is based on a two-dimensional plane, where the axes correspond to the hierarchical and functional aspects of the OMS evaluation. Each axis is divided into three levels: high, medium, and low, allowing the classification of the effectiveness of the enterprise's OMS. Based on the positioning of the final integrated indicators in the matrix, it is possible to determine the sector to which the organization belongs to and, based on this, develop specific recommendations for improving or supporting its OMS.*

*The results of this study will provide organizational management with a powerful tool for deep analysis and management of the organizational structure, contributing to its effectiveness and adaptability to changes in the external business environment. Considering the individual characteristics of each enterprise, the methodology and evaluation matrix can be adapted to ensure their maximum effectiveness and suitability for the specific conditions and needs of the enterprise.*

**Key words:** *organizational management structure, evaluation of organizational management structure, functional component of organizational structure, hierarchical component of organizational structure, organizational management structure evaluation indicators.*

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.114

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

**КУДРЯВЦЕВА О. В.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941, Scopus  
<https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>, ResearchGate  
<https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

**БЛИЗНЮК А. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893  
Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-  
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

**Анотація.** У роботі обґрунтовано необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин. На основі проведеного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень в роботі уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації». Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінуючих для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. На базі цього в роботі надана класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками. Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом та обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. У зв'язку з цим в роботі пропонується комплексний індекс крос-

культурної диференціації персоналу організації. Крім того, представлено основні групи показників, включені до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації, та охарактеризовано логіку включення окремих приватних індикаторів. Наприкінці продемонстровано взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу крос-культурної диференціації персоналу організації.

*Ключові слова:* крос-культурність, менеджмент, модель, управління персоналом, індекс крос-культурної диференціації.

**Постановка проблеми.** Актуальним напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом компаній різного профілю, форм власності та масштабів економічної діяльності є регулювання крос-культурних комунікацій співробітників. Такого роду комунікації охоплюють як внутрішні, так і зовнішні взаємодії між співробітниками, що відрізняються приналежністю до різних етносів, різних вікових, соціальних та інших груп. Відповідно до цього якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях також являють собою один з об'єктів сучасної теорії та практики управління персоналом організацій. Таке управління має здійснюватися на основі комплексного наукового обґрунтування, системного впровадження сучасних, прогресивних управлінських моделей і механізмів.

Таким чином одним із базових підходів до раціонального регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей менеджменту персоналу організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема врахування крос-культурних особливостей персоналу в процесі побудови науково обґрунтованої системи менеджменту організації займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: Мартинишин Я.М. [1], Коваленко Є.Я. [1], Абрамс Р. [2], Асал А. [3], Бауер Т. [4].

Методологічні засади формування та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом організації подано в працях Ботвина Н.В. [5], Губенко Л. Г. [6], Конлі Дж [7].

Окремі аспекти оцінювання ефективності крос-культурних моделей управління персоналом організації розглянуто в дослідженнях Тодорової Н. Ю. [8], Кругмана П. [9], Макдауелла Дж.

[10].

Проблеми формування крос-культурних моделей управління персоналом в економіці країни розглянуто в працях Стоян Т. А. [11], Бабіна В. О. [12], Моїсеєва Т. М. [12].

Водночас, незважаючи на актуальність процесу формування крос-культурної моделі управління персоналом для сучасних організацій різного профілю, в теорії менеджменту існує низка недостатньо системно вирішених питань.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Глибокий аналіз спеціальної літератури дав змогу виявити низку аспектів формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації, які недостатньо висвітлені та опрацьовані. Недостатньо широко розглянуто різні види крос-культурних особливостей персоналу, на підставі яких має формуватися сучасна крос-культурна модель управління кадрами організації. Не цілком системно подано принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання. Недостатньо опрацьовано інструментарій кількісної оцінки ефективності впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації. Існуючі крос-культурні моделі управління персоналом, як правило, мають не цілком комплексний характер, недостатньо інтегровані в такі управлінські процеси розвитку сучасних компаній, як виробниче наставництво, управління організаційною культурою, менеджмент матеріального і нематеріального стимулювання праці та ін.

**Формулювання цілей статті.** У сучасних умовах господарювання якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей в етнічній, гендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель має формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації, що впливають із них. У зв'язку з цим метою цього дослідження є розвиток теоретичних положень та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування і впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування і розвиток крос-культурних моделей управління персоналом являє собою один із найбільш значущих напрямів сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, характерних для різних локальних культур організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин впливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних компаніях. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу компаній, негативно впливають на продуктивність праці, на якість виробничих комунікацій.

На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Крос-культурна модель управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів впливу на розвиток кадрового складу організації, організаційних відносин, орієнтованих на максимально повне використання потенціалу крос-культурних комунікацій співробітників з метою зниження ризиків міжособистісних конфліктів на крос-культурній основі, організації ефективної системи внутрішньо-організаційного наставництва, трансферу знань і компетенцій персоналу, орієнтованих на забезпечення довгострокового розвитку персоналу.

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим особливе значення має класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками.

До основних типів крос-культурності, які є в сучасних організаціях, пропонуємо віднести таке.

1. Етнічна крос-культурність. Пов'язана з відмінностями розуміння трудових процесів і соціально-трудова взаємодій представників різних етносів.

2. Вікова крос-культурність. Впливає з відмінності розуміння характеру операційної та іншої діяльності представниками різних вікових груп, суперечностей в уявленнях про характер трудових відносин, типових для різних вікових груп компанії.

3. Крос-культурність за статевою ознакою. Проявляється в певній дискримінації жінок в окремих колективах із виражено патріархальними архаїчними управлінськими традиціями.

4. Релігійна крос-культурність. Релігійні відмінності та безпосередньо пов'язана з ними диференціація традицій, способу життя членів трудового колективу може досить суттєво позначатися на загальній динаміці продуктивності праці в організації.

5. Крос-культурність, зумовлена соціальною диференціацією. Відмінності в розумінні виробничих та інших цінностей представниками відносно забезпечених і малозабезпечених груп працівників компанії.

6. Крос-культурність за ознакою народження. Іноді має місце в межах одного етносу, за умови, що окремі його представники належать до різних субетносів або національно-релігійних кланів.

7. Крос-культурність, зумовлена політичними цінностями. Відмінності між стійкими групами, наприклад, прихильниками інновацій і лібералізму та традиціоналістами, що існують у низці організацій. Відносно рідкісний тип крос-культурності, характерний для організацій - співробітники, орієнтовані на розумову працю.

8. Крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників. Диференціація цінностей і стереотипів поведінки, що впливає з різного розуміння культурних цінностей, кругозору, загальної ерудиції окремих груп персоналу деяких організацій.

9. Крос-культурність, зумовлена соціальними девіаціями. Певна дискримінація деяких трудових груп, що характеризуються виражено або латентно соціально девіантною поведінкою, з боку більшості членів трудових колективів, поведінка яких є нормативною (не девіантною).

10. Відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю. Крос-культурна диференціація, зумовлена відмінностями менталітету, національної самосвідомості корпусу менеджерів організацій, різними підходами до визначення цілей і філософії бізнесу.

Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом і обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такого роду кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення і впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу конкретної полікультурної організації.

У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. Цей показник може бути розрахований за формулою:

$$ICD = (1 - ds) \times \left(\frac{0,5}{dm}\right) \times K_e \times dkf \times F_n \times \left(\frac{dv}{Z_p + Z_{ks} + Z_{ko}}\right), \quad (1)$$

де  $ICD$  – пропонований комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації;

$ds$  – частка персоналу середньої вікової групи (від 35 до 55 років) у структурі виробничого кадрового складу організації;

$dm$  – частка чисельності жінок у структурі персоналу організацій з переважаючим чоловічим колективом (або частка чисельності співробітників чоловічої статі в трудових колективах з домінуванням жінок) – критерій гендерної збалансованості кадрового складу організації;

$K_e$  – кількість укрупнених етнічних груп або громадян різних держав у структурі персоналу організації (наприклад, українці, представники східних народів, представники азійських народів, представники кавказьких народів, громадяни іноземних держав (за видами останніх) тощо). У розрахунок беруть відносно суттєві етнічні групи, які становлять щонайменше 5% загальної чисельності персоналу організації;

$dkf$  – відношення чисельності конфліктів співробітників (один з одним, з представниками адміністрації організації, з компанією загалом тощо) за досліджуваний період до загальної чисельності виробничого персоналу організації;

$F_n$  – відношення фонду робочого часу через захворювання персоналу (крім травм) до загального фонду робочого часу організації за досліджуваний період;

$dv$  – відношення офіційно оформлених доган та інших внутрішніх

дисциплінарних стягнень до загальної чисельності персоналу організації;

$Z_p$  – відношення витрат на утримання психолога (психологічної служби) організації та (або) разове психологічне консультування співробітників до сумарних витрат організації, %;

$Z_{ks}$  – відношення витрат на непряме матеріальне і нематеріальне стимулювання праці персоналу організації до сумарних витрат суб'єкта господарювання, %;

$Z_{ko}$  – відношення витрат на корпоративну освіту до сумарних витрат організації, %.

Таким чином, до складу пропонованого комплексного індексу входять як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів крос-культурності), а також питомі витрати компанії за основними напрямками крос-культурного менеджменту (рис. 1).



**Рис. 1. Основні групи показників, включені до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації**

Загалом, чим вищим є значення ICD, тим суттєвішими є проблеми крос-культурних взаємодій персоналу конкретної



організації і тим відповідно актуальнішими є процеси формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління.

Охарактеризуємо логіку включення до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) окремих приватних індикаторів:

1. Ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій в організації, за інших рівних умов, тим вищі, чим істотніший ступінь вікової диференціації кадрового складу. Остання ж тим значніша, чим менша питома вага співробітників середньої вікової групи (35 – 55 років) у загальній структурі персоналу організації. Тим самим включення показника  $(1 - ds)$  до складу приватних індикаторів пропонованого комплексного індексу цілком виправдане: при відносно низьких значеннях питомої ваги представників середньої вікової групи ( $ds$ ) ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій посилюються.

2. За інших рівних умов крос-культурний розвиток персоналу організації в гендерному аспекті є тим більш раціональним, чим більшою мірою збалансована структура кадрового складу за статевою ознакою. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок, таким чином, має наближатися до діапазону 50 % на 50 %, що, втім, не цілком досяжне для багатьох організацій, наприклад тих, у яких досить поширена важка ручна праця працівників. Проте відносна збалансованість крос-культурних комунікацій, що розглядаються в цьому аспекті, досягається саме за відносної паритетності часток чоловіків і жінок у загальній структурі персоналу. Із цим пов'язане включення індикатора  $(\frac{0,5}{dm})$  до складу чисельника пропонованого нами індексу.

3. Етнічні крос-культурні відмінності тим вищі, чим більша кількість великих етнічних груп представлена в структурі персоналу. При цьому при розрахунку індикатора  $(K_e)$  доцільно оцінювати саме кількість укрупнених етнічних груп у структурі кадрового складу організації, ментальні відмінності між якими, як правило, є доволі суттєвими.

4. Деструктивний розвиток різних типів крос-культурних комунікацій часто призводить до явних внутрішньо-організаційних конфліктів  $(dkf)$ . У багатьох сучасних організаціях такого роду конфлікти враховуються і згодом системно аналізуються співробітниками служби управління персоналом. При цьому рівень

конфліктності організації залежить не тільки від якості крос-культурного менеджменту – таким чином, цей індикатор має хоча й значуще, але непряме значення в контексті розглядуваної нами проблеми формування науково обґрунтованої крос-культурної моделі управління персоналом.

5. Непрямим чином деструктивні крос-культурні процеси проявляються і в інтенсивності доган та інших форм офіційних стягнень щодо персоналу організацій, у зв'язку з чим цей показник також включено нами до складу пропонованого комплексного індексу ( $dv$ ).

6. У довгостроковій перспективі негативний вплив крос-культурного чинника непрямым чином також відбивається і на загальному рівні захворюваності персоналу організації (змінна  $F_n$  індексу). Такого роду вплив може мати місце внаслідок дії таких основних причин:

а) деструктивний розвиток крос-культурних комунікацій зазвичай спричиняє погіршення соціального клімату в трудовому колективі, зростання рівня психологічної напруженості більшості співробітників, унаслідок чого в довгостроковому періоді найчастіше формуються і соматичні захворювання, що зрештою проявляється і у фонді часу, витраченого на період тимчасової непрацездатності;

б) своєю чергою, має місце і зворотна залежність: що більшою мірою персонал організації схильний до прояву захворювань, насамперед хронічного характеру, то вищим є середній рівень дратівливості працівників і, як наслідок, потенційної нетерпимості до нетипових форм поведінки персоналу, зокрема тих, що впливають із крос-культурних відмінностей.

7. Одним зі значущих стратегічних чинників зменшення негативних ефектів крос-культурної диференціації є психологічне консультування співробітників, причому загального плану, а не тільки за окремими аспектами крос-культурних відмінностей і пов'язаних із ними латентних або виражених конфліктів. Тому фактор питомих витрат на організацію та здійснення психологічного консультування персоналу ( $Z_p$ ) включено нами до складу знаменника пропонованого комплексного індексу.

8. Ефективність формування та впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації є тим вищою, чим більшими є обсяги непрямого матеріального та морального стимулювання праці співробітників ( $Z_{ks}$ ).

Наприклад, такий значущий елемент непрямого стимулювання, як додаткове пенсійне забезпечення співробітників, знижує ризики деструктивної крос-культурності за віковою ознакою, оскільки підвищує рівень задоволеності працею фахівців передпенсійного віку. Позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працею персоналу і відповідно підвищення за інших рівних умов ефективності крос-культурних комунікацій такий значущий елемент непрямої мотивації праці, як фінансування корпоративних свят за рахунок коштів організації. Показник питомих витрат на цілі непрямого стимулювання праці персоналу також включено до складу приватних індикаторів пропонованого індексу.

9. Значущий вплив на здатність персоналу ефективно розв'язувати крос-культурні конфлікти в довгостроковій перспективі справляє і загальний освітній рівень ( $Z_{ko}$ ). Крім того, групові форми корпоративної освіти реалізують і функцію зближення співробітників, у т.ч. і диференційованих за крос-культурними критеріями. Відповідно показник інтенсивності витрат фінансових ресурсів компанії на цілі корпоративної освіти також включено як непрямий індикатор у пропоновану формулу розрахунку ICD.

Пропонований індекс ICD взаємопов'язаний із наданою нами класифікацією типів крос-культурних відмінностей персоналу (рис. 2).

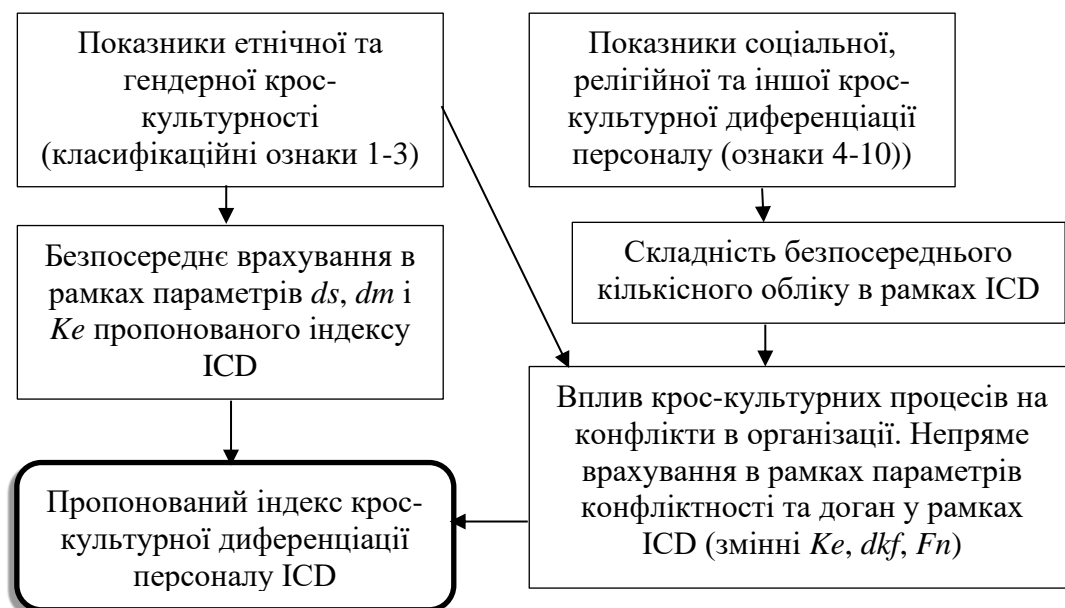


Рис. 2. Взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу ICD

Загалом пропонований комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші ділянки крос-культурного менеджменту та розробити на цій основі рекомендації щодо реалізації пріоритетних напрямів формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом.

**Висновки.** На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим в роботі представлено класифікацію видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками, яка має особливе значення. До елементів класифікації було віднесено етнічну крос-культурність; вікову крос-культурність; крос-культурність за статевою ознакою; релігійну крос-культурність; крос-культурність, зумовлену соціальною диференціацією; крос-культурність за ознакою народження; крос-культурність, зумовлену політичними цінностями; крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників; крос-культурність, зумовлену соціальними девіаціями; відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю.

У роботі також запропоновано комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації, який на підставі широкого кола різнопланових економічних індикаторів дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші сфери крос-культурного менеджменту та розробити на даній основі рекомендації з реалізації пріоритетних напрямів формування чи вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом організації. А також продемонстровано взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу крос-культурної диференціації персоналу організації.

## Література

1. Мартинишин Я.М., Коваленко Є.Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: монографія. Біла Церква: КиївПрінт, 2018. 412 с.
2. Abrams R. Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City: Planning Shop, 2015. 412 p.
3. Asal A. Investment in the cross-processing in Asia. NY.: Norton, 2019. 128 p.
4. Bauer T. Human resource management. NY.: Norton, 2020. 346 p.
5. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: АртЕк, 2020. 192 с.
6. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування: монографія. Київ: ЕксОб, 2018. 200 с.
7. Conley J. P. Modern cross-culture economy. Nashville: Economics Working, 2017. 89 p.
8. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 330 с.
9. Krugman P. R. Trade policy and market structure. Cambridge, 2019. 340 с.
10. McDowell G. The Google Resume: How to Prepare for a Career and Land a Job at Apple, Microsoft, Google, or Any Top Tech Company. 3 edition. Wash., 2019. 230 p.
11. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: монографія. Київ: Либідь, 2019. 232 с.
12. Бабіна В. О., Моїсеєва Т. М. Проблеми єдності професіоналізму та культури в комунікативних відносинах епохи глобалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 101–115.

## References

1. Martynyshyn, Ya.M., Kovalenko, Ye.Ia. (2018). *Mystetstvo upravlinnia y osvritni tekhnolohii pidhotovky menezheriv sotsiokulturnoi diialnosti* [The art of management and educational technologies for training managers of socio-cultural activities]. Bila Tserkva: KyivPrint. [in Ukrainian].
2. Abrams, R. (2015). *Entrepreneurship: A Real-World Approach*. Redwood City: Planning Shop. [in English].
3. Asal, A. (2019). *Investment in the cross-processing in Asia*. NY: Norton [in English].
4. Bauer, T. (2020). *Human resource management*. NY: Norton. [in English].
5. Botvyna, N.V. (2020). *Mizhnarodni kulturni tradytsii: mova ta etyka dilovoho spilkuvannia* [International cultural traditions: language and ethics of business communication]. Kyiv: ArtEk [in Ukrainian].

6. Hubenko, L. H. (2018). *Kultura dilovoho spilkuvannia* [Culture of business communication] Kyiv: EksOb [in Ukrainian].
7. Conley, J. P. (2017). *Modern cross-culture economy*. Nashville: Economics Working [in English].
8. Todorova, N. Yu. (2019). *Kroskulturnyi menedzhment* [Cross-cultural management]. Kyiv: TsNL. [in Ukrainian].
9. Krugman, P. R. (2019). *Trade policy and market structure*. Cambridge. [in English].
10. McDowell, G. (2019). *The Google Resume: How to Prepare for a Career and Land a Job at Apple, Microsoft, Google, or Any Top Tech Company*. [in English].
11. Stoian, T. A. (2019). *Dilovyi etyket: moralni tsinnosti i kultura povedinky biznesmena* [Business etiquette: moral values and culture of businessman's behavior]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].
12. Babina, V. O., Moiseieva, T. M. (2021). *Problemy yednosti profesionalizmu ta kultury v komunikatyvnykh vidnosynakh epokhy hlobalizatsii*. [Problems of unity of professionalism and culture in communication relations in the era of globalization]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, № 2(2). 101–115. [in Ukrainian].

## **IMPROVING THE PROCESS OF FORMING AND USING A CROSS-CULTURAL MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

**KUDRIAVTSEVA O.**, PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941,  
Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>, ResearchGate  
<https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

**BLYZNIUK A.**, PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893  
Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway  
University, 25 Y. Mudrogo Str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The paper substantiates the need to form a cross-cultural model of personnel management in the context of modern socio-economic relations. Based on analyzing the main definitions presented in the special literature, the article clarifies the content of the economic concept of "cross-cultural model of organization's personnel management". The nature of the cross-cultural model of management of a particular organization directly depends on the characteristics of the dominant types of cross-cultural differences in the personnel structure. On this basis, the article provides a classification of cross-culturalism types by the most significant socio-demographic and economic features. One of the most important methodological problems of cross-cultural management in general and substantiation of a rational cross-cultural model of personnel management, in particular, is quantitative assessment of the significance of cross-cultural differentiation of the personnel composition of an organization. In this regard, the paper proposes a comprehensive index of cross-cultural differentiation of the organization's staff. In*

addition, the main groups of indicators included in the proposed comprehensive index of cross-cultural differentiation of the organization's staff are presented, and the logic of including individual private indicators is characterized. Finally, the interrelation between the types of cross-cultural differences in the organization and the proposed index of cross-cultural differentiation of the organization's staff is demonstrated.

**Key words:** cross-culturalism, management, model, personnel management, index of cross-cultural differentiation.

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.127

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА, ПРОЄКТ ТА МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

**КУДРЯВЦЕВ В. М.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

**Анотація.** Метою даної роботи є удосконалити методикою оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також розробити проєкт та механізм інтеграції стратегії сталого розвитку, як одну з функціональних стратегій концепції маркетинг-менеджменту для гармонізації інтересів з груп зацікавлених сторін. 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 методикою оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства.

У роботі розглянуто загальноприйнятні методичні підходи до оцінювання сталого розвитку, один з яких було взято за основу, децю змінено та доповнено індикаторами, що відображають зміст концепції маркетинг-менеджменту, враховують інтереси груп зацікавлених сторін, та вдосконалено з точки зору математичної логіки.

Було запропоновано виокремити окремий компонент сталості – ризикову сталість, під якою в широкому розумінні слова мають на увазі внутрішню властивість системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різноманітних збурювальних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також на основі удосконаленої методикою оцінювання рівня сталого розвитку транспортного підприємства було розроблено проєкт "Проєктування сталого розвитку транспортного підприємства", мета якого інтегрувати принципи концепції сталого розвитку у систему маркетинг-менеджменту підприємства.

Впровадження розробленої функціональної стратегії управління сталого розвитку транспортного підприємства здійснюється на основі інструментарію "Системи збалансованих показників", що дав змогу представити цілі для кожної сфери сталого розвитку у вигляді ієрархії та декомпозиції, узгодити загальні й приватні інтереси з

урахуванням інтересів, цілей підприємства та ключових груп зацікавлених сторін. Також було розроблено заходи, що включають використання інструментів маркетингових комунікацій для рефлексивної взаємодії із груп зацікавлених сторін, оперативного контролінгу для узгодження інтересів, процесів і цілей маркетинг-менеджменту.

Запропоновані в статті теоретичні висновки, підходи і рекомендації можуть бути використані для визначення рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також для впровадження механізму інтеграції стратегії сталого розвитку і системи маркетинг-менеджменту на основі інструментарію "Системи збалансованих показників" і контролінгу для гармонізації цілей ринково-орієнтованого управління підприємством та цілей, інтересів ключових груп зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** сталий розвиток, оцінка, проєкт, механізм, стратегія, маркетинг-менеджмент, група зацікавлених сторін.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх півтора століття транспортні підприємства займалися пошуком "рецептів" ефективного управління економічною стабільністю, здійснювали "виштовхування" своїх послуг на цільові ринки. Особливість постіндустріального періоду – економіка сталих підприємств – економіка "тяжіння" для зовнішніх і внутрішніх груп зацікавлених сторін (ГЗС) як протизвага економіці "виштовхування" для клієнтів. Слідом за періодом "примату виробництва" економіка "тяжіння" змінює місце внутрішніх і зовнішніх ГЗС у відтворювальному і вартісному ланцюжку підприємства, змушуючи його ставати на шлях орієнтації на задоволення їхніх інтересів.

Принципи сталого розвитку (СР) на глобальному рівні першочергово закріпила низка декларацій ООН, серед головних аспектів – повага до всіх інтересів та їхнє поєднання, підпорядкування індивідуальних інтересів і цілей загальним, динамічна рівновага, справедливість, партнерство та співпраця, захист цілісності глобальної системи довкілля. Протягом останніх чотирьох десятиліть у спеціалізованій літературі широко обговорюють зміст і мету СР систем (гармонійного, збалансованого, рівноважного, контрольованого), зокрема підприємства. Мета СР пов'язана з управлінням станом взаємозалежних і взаємодоповнюючих систем: людина, біосфера та економічні системи. Також проводиться активна науково-методична робота з формування механізмів СР, у тому числі на основі інтеграції та гармонізації економічних, соціальних й екологічних цілей підприємства з інтересами суспільства загалом, інтересами та цілями ГЗС.

Концепція маркетинг-менеджменту підприємства (ММ) полягає у встановленні причинно-наслідкового зв'язку між рівнем



інтеграції маркетингу в загальну систему управління, рівнем задоволеності інтересів груп зацікавлених сторін, які взаємодіють з підприємством із приводу ресурсного обміну, та результативністю всієї управлінської діяльності – ринковою орієнтацією; досягнення цілей ММ, а отже, і задоволення інтересів його суб'єкта досягається за умови гармонізації інтересів із ГЗС за допомогою обміну. Суб'єкт ММ реалізує свої інтереси і цілі управління підприємством через формування умов для реалізації інтересів ГЗС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, що стосуються концептуального обґрунтування теорії сталого розвитку економічних систем різного рівня, розглядаються у працях таких вітчизняних та іноземних науковців, як: Зеркалова Д., Калінеску Т., Біанчі П., Загорський В., Лібанова Е., Бязрова В., Васильєва В., Урсул А., Бузько І., Андрушківа Б., Антонюк В., Васильчук І., Микитенко В., Новікова М., Вишиванюк М., Галгаш Р., Гаркушенко О., Ліпич Л., Мельник Л., Павліха Н., Семененко І. та ін. [1-2].

Науковими дослідженнями питань оцінки рівня сталого розвитку підприємства, побудови ефективного механізму управління стійким розвитком займалися: Лепейко Т., Ніценко В., Зеткіна О., Севастьянова А., Медведєв В., Гришова І., Мельник Л., Баланович А., Квятковська Л., Горячева К., Демидова І., Капелюшна Т., Тарасенко І. та ін.

У теперішній час в українських науковців існують різні підходи до оцінки рівня сталого розвитку підприємств.

Тарасенко І. в своїй роботі пропонує здійснювати оцінку рівня сталого розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника, що включає виробничо-технологічну ефективність, фінансово-економічну ефективність, соціально-екологічну ефективність, організаційно-інформаційну ефективність, економічну результативність бізнесу, екологічну результативність бізнесу, соціальну результативність бізнесу.

Згідно з точкою зору вченого, на різних етапах розвитку та для різних суб'єктів, залежно від їх потенціалу та готовності до впровадження принципів сталого розвитку, складові ефективності матимуть різну вагомість [3].

Підхід до оцінки ефективності механізму управління сталим розвитком, який пропонує Капелюшна Т., базується на використанні статико-динамічного підходу. Цей підхід передбачає дослідження ефективності у часі та дозволяє оцінити стабільність розвитку підприємства протягом аналізованого періоду. Визначення загального коефіцієнта стабільності розвитку підприємства здійснюється шляхом розрахунку інтегрального індексу зміни групи показників для кожного з бізнес-процесів [4].

Дещо спрощений підхід до оцінки рівня сталого розвитку підприємства викладений у роботі Ніценко В. Інтегральний показник сталого розвитку за запропонованою методикою автора обчислюється, як середньгеометричне таких складових: інтегральний показник економічної стійкості; інтегральний показник соціальної стійкості; інтегральний показник екологічної стійкості; інтегральний показник технологічної стійкості [5].

Цей підхід було взято за основу автором роботи [6] та вдосконалено. У рамках дослідження коефіцієнти, що дають змогу оцінити сталий розвиток підприємства, були розділені за двома групами, спираючись на сформовані якісні та кількісні цілі. Таким чином, відмінною рисою запропонованої оцінки є цільовий підхід, що дає змогу оцінити сталий розвиток підприємства відповідно до його якісних і кількісних характеристик у кожній зі сфер сталого розвитку (соціальної, екологічної, економічної, технологічної), при цьому враховуючи їхню взаємодію за рівнями.

Потрібно відзначити методологічний підхід до оцінки рівня сталого розвитку промислового підприємства, який представлений Андрушківим Б. Автор стверджує: «Необхідність побудови системи індикаторів досягнення сталого розвитку підприємства та їх аналіз обумовлено ступенем впливу підприємства або його намірами в майбутньому щодо поліпшення або деградації економічних, екологічних та соціальних умов, процесів розвитку і тенденцій на місцевому, регіональному і глобальному рівнях. Загалом індикатори сталого розвитку групують залежно від їх функціонального призначення: економічна складова сталого розвитку відображає аналіз впливу підприємства на економічний стан зацікавлених сторін і на економічні системи на місцевому, регіональному і глобальному рівнях; дані про екологічну складову сталого розвитку

характеризують вплив підприємства на системи живої і неживої природи, тобто землю, повітря, воду і екосистеми; дані про соціальну складову сталого розвитку характеризують вплив нормативно-правового забезпечення на організації соціальних систем, у межах яких вона функціонує. Поряд з основними індикаторами, що характеризують рівень досягнення сталого розвитку підприємства з точки зору його «корисності» для місцевого регіонального та національного розвитку необхідно аналізувати ще й якісні індикатори для кожної компоненти сталого розвитку зокрема» [7].

**Невирішені складові загальної проблеми.** У сучасних умовах підприємства можуть працювати більш стабільно, але без сформованого механізму інтеграції стратегії сталого розвитку, як однієї з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС вирішення цього завдання практично неможливе. Подібний механізм зможе перешкоджати порушенню рівноваги і виникненню критичних явищ на окремих підприємствах транспорту. Керівництво організацій під час вибору напряму діяльності потребує такого механізму сталого розвитку, який буде здатний врахувати всі особливості господарської та фінансової діяльності, а також швидко реагувати на будь-які зміни цілей підприємства, ґрунтуючись на концепції маркетинг менеджменту. Побудова такого механізму дасть змогу організації стабільно функціонувати, а так само забезпечити безкризове існування незалежно від впливів різного походження.

Недостатня розробленість концептуальних і методичних аспектів формування механізму інтеграції стратегії сталого розвитку, як однієї з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС, а так само оцінювання ступеня сталого розвитку вимагає поглиблення економіко-теоретичних досліджень у даній галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є удосконалити методикку оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також розробити проєкт та механізм інтеграції стратегії СР, як одну з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існуючі визначення поняття "сталий розвиток" мають безмежну смислову

місткість, а проведені узагальнення дозволили виокремити в ньому такі ключові характеристики: економічні, соціальні, екологічні, антропоцентричні, інституційні. Механізм реалізації самої концепції як на рівні суспільства, так і на рівні окремого підприємства пов'язаний з низкою складнощів, з моральною стороною людини, передбачає зміну якісного змісту цілей управління, контент процесів виробництва і споживання благ. Під забезпеченням сталості системи розуміється підтримання певного рівня її гомеостазу за допомогою постійного застосування негативних і позитивних механізмів зворотного зв'язку, що утримують або трансформують стан системи.

Таким чином, викладене вище дає змогу уточнити поняття "сталого розвитку підприємства" – це здатність підприємства як суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, керуючи процесом динамічних змін за рахунок підтримання гармонії своїх інтересів і цілей з інтересами та цілями ГЗС, застосовуючи негативні та позитивні механізми зворотного зв'язку за прояву різноманітних екзогенних та ендогенних впливів, при цьому всі підцілі (управлінські, економічні, екологічні, соціальні, ризикові) узгоджені між собою, зміцнюються, а також укріплюються, а також утримуються в стабільному стані [8]. Зазначимо, що інтерес розглядається як елемент у системі "мотив (стимул) – потреба – інтерес – мета (активність)". Оцінку СР підприємства можуть проводити як суб'єкт ММ, так і різні ГЗС для ухвалення відповідних рішень про вступ у відносини ресурсного обміну. Але з урахуванням концепції ММ зовнішню і внутрішню сталість підприємства розглядатимемо крізь призму інтересів і цілей відповідно зовнішніх і внутрішніх ключових ГЗС, що повинно відображатися на всіх організаційних процесах, на корпоративній, функціональних та інструментальних стратегіях, виборі методів управління тощо.

З точки зору гармонійного підходу мета СР підприємства пов'язана з необхідністю:

- 1) формування і підтримки гармонійної внутрішньої структури підприємства;
- 2) розв'язання суперечностей між сферами СР: економічною, соціальною та екологічною (різні аспекти останніх двох сфер сталості багато в чому є невід'ємною частиною економічних рішень);

3) розв'язання суперечностей між зростаючими економічними потребами та обмеженими ресурсами для їх задоволення;

4) попередження і нівелювання конфліктів між економічними, соціальними, екологічними інтересами та їхніми пріоритетами;

5) використання механізмів розв'язання складного і суперечливого завдання справедливого розподілу створюваних благ та/або багатства між ГЗС.

Отже, СР підприємства можна також розуміти як процес усвідомленого вибору суб'єктом ММ напрямів діяльності підприємства для забезпечення економічної, соціальної та екологічної результативності за рахунок підготовки та ухвалення управлінських рішень через рефлексивний вплив на інтереси ключових ГЗС і підвищення ринкової орієнтації.

Виникнення і розвиток концепції СР зруйнувало цілісність фундаменту традиційної економіки – необмежене економічне зростання підприємства. Протягом індустріального періоду розвитку суспільства в гонитві за зростанням кількісних економічних показників фірми (прибуток, виторг) соціальні та екологічні цілі розвитку відходили на задній план.

Управління СР будується на людському (гомеостаз системи "людина"), екосистемному (гомеостаз біосфери), економічному (гомеостаз економічних систем) вимірах [9]. Наукове узагальнення спеціалізованої літератури підтверджує, що триває активна науково-методична робота з розроблення кількісного та/або якісного вимірювання СР підприємств [10 - 12]. Пропоновані підходи у своїй основі мають низку суперечливих моментів: часто не проходять апробацію, що знижує практичну придатність; відсутня єдність структури сфер СР; висока варіативність показників та індикаторів вимірювання досягнутого рівня СР за їхньої або надлишковості, дублювання або обмеженості; інтегральні оцінки СР мають різні одиниці виміру та шкали для інтерпретації результатів; порушується математична логіка. Таким чином, досі не вироблено загальноприйнятих методичних підходів до оцінювання УР, один з яких було запропоновано автором [6]. Цей підхід було взято за основу, дещо змінено та доповнено індикаторами, що відображають зміст концепції ММ, враховують інтереси ГЗС та вдосконалено з точки зору математичної логіки (табл. 1).

Таблиця 1

## Удосконалена методика оцінки рівня сталого розвитку підприємства

<b>1. Інтегральний показник економічної сталості (<math>Y_{EK}</math>)</b>	
$Y_{EK} = \sum a_n \cdot Y_n$	
де $a_n$ - вага $n$ -го узагальненого показника сталості, що визначається експертним методом; $Y_n$ - $n$ -й узагальнений показник фінансової, ринкової, організаційної, виробничої, техніко-технологічної, інвестиційної сталості	
<b>1.1. Узагальнений показник фінансової сталості (ФС)</b>	
<p style="text-align: center;">Первісно</p> $FS = \sqrt[4]{K_{ПЛ} \cdot K_{ФЗ} \cdot K_{П} \cdot K_{АВ} \cdot K_{ФВ} \cdot K_{М} \cdot K_{ПА} \cdot M_{СК} \cdot K_{ЗВК}}$ <p>де <math>K_{ПЛ}</math> - коефіцієнт поточної ліквідності; <math>K_{ФЗ}</math> - коефіцієнт фінансової залежності; <math>K_{П}</math> - коефіцієнт покриття відсотків (рекомендується виключити); <math>K_{АВ}</math> - коефіцієнт автономії; <math>K_{ФВ}</math> - коефіцієнт фінансового важеля; <math>K_{М}</math> - коефіцієнт маневреності; <math>K_{ПА}</math> - коефіцієнт постійного активу (рекомендується виключити або <math>K_{ПА}</math>, або <math>K_{М}</math>, оскільки в сумі вони дорівнюють одиниці і після нормалізації матимуть однакові значення); <math>M_{СК}</math> - мультиплікатор власного капіталу (рекомендується виключити, оскільки дорівнює <math>K_{ФЗ}</math>); <math>K_{ЗВК}</math> - коефіцієнт забезпеченості власними коштами</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_{ФС}</math> - коефіцієнт фінансової стійкості (відношення власного капіталу і довгострокових зобов'язань до валюти балансу); <math>K_{СПВК}</math> - коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів.</p> <p>Тоді</p> $FS = \sqrt[8]{K_{ПЛ} \cdot K_{ФЗ} \cdot K_{АВ} \cdot K_{ФВ} \cdot K_{М} \cdot K_{ЗВК} \cdot K_{ФС} \cdot K_{СПВК}}$
<b>1.2. Узагальнений показник ринкової сталості (РС)</b>	
<p>Первісно <math>PS = \sqrt[4]{K_{ОП} \cdot Ч_p \cdot K_{МВ} \cdot K_{ОБ}}</math></p> <p>де <math>K_{ОП}</math> - коефіцієнт зміни обсягу продажів; <math>Ч_p</math> - коефіцієнт (зміни) ринкової частки; <math>K_{МВ}</math> - коефіцієнт (зміни) маркетингових витрат; <math>K_{ОБ}</math> - коефіцієнт кількості оборотів товарних запасів</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_C</math> - коефіцієнт стабільності (збереження) клієнтів; <math>K_{ЗДК}</math> - коефіцієнт задоволеності клієнтів (або <math>K_{ІЗ}</math> - коефіцієнт "ідеальних замовлень"); <math>K_{РП}</math> - коефіцієнт рентабельності продажів (або коефіцієнт операційної рентабельності продажів); <math>K_{КП}</math> - коефіцієнт конкурентоспроможності продукції (відношення корисного ефекту до сумарних витрат на придбання та експлуатацію товару); <math>K_{УК}</math> - коефіцієнт утримання клієнтів (частка від ділення різниці між кількістю клієнтів на кінець періоду та кількістю нових клієнтів за цей самий період на кількість клієнтів на початок періоду).</p> <p>Тоді</p> $PS = \sqrt[4]{K_{ОП} \cdot Ч_p \cdot K_{МВ} \cdot K_{ОБ} \cdot K_C \cdot K_{ЗДК} \cdot K_{РП} \cdot K_{КП} \cdot K_{УК}}$
<b>1.3. Узагальнений показник організаційної сталості (ОС)</b>	
<p>Первісно <math>OS = \sqrt[3]{K_{ЕУ} \cdot K_{ЕОС} \cdot K_{ПУ}}</math>,</p> <p>де <math>K_{ЕУ}</math> - коефіцієнт ефективності управління; <math>K_{ЕОС}</math> - коефіцієнт економічності оргструктури підприємства; <math>K_{ПУ}</math> - коефіцієнт чистого прибутку на 1 працівника управління</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_B</math> - коефіцієнт витрат на управління; <math>K_K</math> - коефіцієнт керованості (ступінь середньої завантаженості кожного керівника, який керує певною кількістю підлеглих з урахуванням норм керованості).</p> <p>Тоді</p> $OS = \sqrt[3]{K_{ЕУ} \cdot K_{ЕОС} \cdot K_{ПУ} \cdot K_B \cdot K_K}$
<b>1.4. Узагальнений показник виробничої сталості (ВС)</b>	
<p>Первісно <math>VS = \sqrt[3]{K_{ВП} \cdot ФВ \cdot Р_{ВИР}}</math>,</p> <p>де <math>K_{ВП}</math> - коефіцієнт виробничого потенціалу; <math>ФВ</math> - коефіцієнт фондовіддачі; <math>Р_{ВИР}</math> - коефіцієнт рентабельності виробництва</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_{ІВВУ}</math> - коефіцієнт інтенсивного використання виробничого устаткування (відношення фактичної продуктивності устаткування за одиницю часу до проектної або планової продуктивності); <math>K_{ЕВВУ}</math> - коефіцієнт екстенсивного використання виробничого устаткування (відношення календарного або планового фонду часу роботи устаткування до фактичного); <math>K_{ОВМВ}</math> - коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва та матеріальних витрат (відношення індексу валового виробництва продукції до темпів зростання обсягів виробництва);</p> <p>Тоді</p> $VS = \sqrt[3]{K_{ВП} \cdot ФВ \cdot Р_{ВИР} \cdot K_{ІВВУ} \cdot K_{ЕВВУ} \cdot K_{ОВМВ}}$

Закінчення табл. 1

<b>1.5. Узагальнений показник техніко-технологічної сталості (ТС)</b>	
Первісно $ТС = \sqrt[3]{K_{ПОФ} \cdot K_{ОН} \cdot K_{ПР}}$ , де $K_{ПОФ}$ - коефіцієнт придатності основних фондів; $K_{ОН}$ - коефіцієнт оновлення основних фондів; $K_{ПР}$ - коефіцієнт приросту основних фондів	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ВФ}$ - коефіцієнт вибуття основних фондів; $K_{ЗФ}$ - коефіцієнт зносу основних фондів. Тоді $ТС = \sqrt[3]{K_{ПОФ} \cdot K_{ОН} \cdot K_{ПР} \cdot K_{ВФ} \cdot K_{ЗФ}}$
<b>1.6. Узагальнений показник інвестиційної сталості (ІС)</b>	
Первісно $ІС = \sqrt[4]{K_{ІА} \cdot K_{ІЮ} \cdot K_{НДДКР} \cdot K_{Ф}}$ , де $K_{ІА}$ - коефіцієнт інвестиційної активності; $K_{ІЮ}$ - коефіцієнт (зміни) інвестицій в основний капітал; $K_{НДДКР}$ - коефіцієнт (зміни) інвестицій у НДДКР; $K_{Ф}$ - коефіцієнт (зміни) фінансових інвестицій	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{РІ}$ - коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу. Тоді $ІС = \sqrt[4]{K_{ІА} \cdot K_{ІЮ} \cdot K_{НДДКР} \cdot K_{Ф} \cdot K_{РІ}}$
<b>2. Інтегральний показник соціальної сталості (УС)</b>	
Первісно $УС = \sqrt[4]{K_{СК} \cdot K_{ВЗП} \cdot K_{НУТ} \cdot K_{З}}$ , де $K_{СК}$ - коефіцієнт стабільності кадрів; $K_{ВЗП}$ - коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати по промисловості; $K_{НУТ}$ - коефіцієнт забезпечення нормальних умов праці; $K_{З}$ - коефіцієнт заборгованості із виплати зарплати (рекомендується виключити)	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ЗП}$ - коефіцієнт задоволеності персоналу працею; $K_{СТК}$ - коефіцієнт сталості кадрів (відношення чисельності працівників, які пропрацювали в організації впродовж усього періоду, до середньої за цей період спискової чисельності працівників). Тоді $УС = \sqrt[4]{K_{СК} \cdot K_{ВЗП} \cdot K_{НУТ} \cdot K_{ЗП} \cdot K_{СТК}}$
<b>3. Інтегральний показник екологічної сталості (УЕКОЛ)</b>	
Первісно $УЕКОЛ = \sqrt[4]{K_{РТ} \cdot K_{ЗД} \cdot K_{ПЗ} \cdot P_{Р}}$ , де $K_{РТ}$ - коефіцієнт (ефективності) ресурсозберігаючих технологій; $K_{ЗД}$ - коефіцієнт забруднення довкілля; $K_{ПЗ}$ - коефіцієнт (ефективності) природоохоронних заходів; $P_{Р}$ - коефіцієнт природомісткості (відношення витрат природного капіталу (школа від забруднення природного середовища і вартість вилучених природних ресурсів) у вартісному вираженні до вартості виробленої продукції)	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ПВМР}$ - коефіцієнт повноти використання матеріальних ресурсів (відношення суми фактичних матеріальних витрат до суми матеріальних витрат, розрахованої виходячи з матеріальних витрат за плановими калькуляціями, перерахованими на фактичний випуск і номенклатуру продукції); $K_{ПВЕР}$ - коефіцієнт повноти використання енергетичних ресурсів (відношення суми фактичних витрат енергоресурсів до суми витрат енергоресурсів, розрахованої, виходячи з витрат енергоресурсів за плановими калькуляціями, перерахованими на фактичний випуск і номенклатуру). $K_{ВВ}$ - коефіцієнт відходоємності виробництва (відношення обсягу відходів (у вартісному вираженні) до вартості виробленої продукції); $K_{ЕП}$ - коефіцієнт екологічності продукції, що випускається (відношення кількості асортиментних одиниць, що відповідають встановленим екологічним показникам для довкілля під час виробництва, експлуатації та утилізації, до фактичної кількості асортиментних одиниць продукції, що випускаються). Тоді $У_{ЕБ} = \sqrt[4]{K_{РТ} \cdot K_{ЗД} \cdot K_{ПЗ} \cdot P_{Р} \cdot K_{ПВМР} \cdot K_{ПВЕР} \cdot K_{ВВ} \cdot K_{ЕП}}$
<b>4. Інтегральний показник ризикової сталості (УР)</b>	
Первісно $УР = \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}}$ , де $P_{ВТР}$ - показник ризику внутрішньої сталості підприємства; $P_{ЗНШ}$ - показник ризику зовнішньої сталості підприємства	Рекомендовані індикатори для оцінювання внутрішніх ризиків ( $P_{ВТР}$ ): імовірність фінансових ( $P_{Ф}$ ), маркетингових ( $P_{М}$ ), виробничих ( $P_{В}$ ), соціальних ( $P_{С}$ ), інвестиційних ( $P_{І}$ ), екологічних ( $P_{ЕКОЛ}$ ) ризиків відповідно. Рекомендовані індикатори для оцінювання зовнішніх ризиків ( $P_{ЗНШ}$ ): імовірність економічних ( $P_{Е}$ ), політичних ( $P_{П}$ ), соціально-демографічних ( $P_{СД}$ ), технологічних ( $P_{Т}$ ) ризиків відповідно. Тоді $P_{ВТР} = \sqrt{P_{Ф} \cdot P_{М} \cdot P_{В} \cdot P_{С} \cdot P_{І} \cdot P_{ЕКОЛ}}$ ; $P_{ЗНШ} = \sqrt{P_{Е} \cdot P_{П} \cdot P_{СД} \cdot P_{Т}}$ ; $УР = 1 - \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}}$
<b>5. Узагальнений показник СР транспортного підприємства (УСР)</b>	
$У_{СР} = \sqrt[4]{У_{ЕК} \cdot У_{С} \cdot У_{ЕКОЛ} \cdot У_{Р}}$	

У зазначеній спеціалізованій літературі в представлених методиках оцінювання УР підприємств автори, як правило, не розкривають техніку розрахунку використовуваних індикаторів. Це викликає певні труднощі при подальшій апробації методик.

Було запропоновано виокремити окремий компонент сталості – ризикову сталість, під якою в широкому розумінні слова мають на увазі внутрішню властивість системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різноманітних збурювальних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як відомо, сума ймовірності сприятливого результату і ймовірності несприятливого результату (ризик) дорівнює одиниці. В удосконаленій методиці оцінки УР промислового підприємства ймовірність ризику – відносний показник, тобто відношення кількості несприятливих для події наслідків до загальної кількості всіх рівноможливих наслідків. Тому пропонується ризикову сталість підприємства оцінювати як різницю між одиницею і ймовірністю несприятливого результату, тобто інтегральна оцінка ризикової несталості  $У_{РН}$  дорівнює:

$$У_{РН} = \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}} , \quad (1)$$

де  $P_{ВТР}$  – ризики несталості внутрішнього середовища підприємства;

$P_{ЗНШ}$  – ризики несталості зовнішнього середовища підприємства.

Тоді ризикову сталість підприємства  $У_{Р}$  можна обчислити за формулою:

$$У_{Р} = 1 - \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}} . \quad (2)$$

Ризики внутрішнього і зовнішнього середовища за компонентами стійкості для розглянутих підприємств оцінювалися методом експертних оцінок.

Удосконалена методика оцінювання рівня сталого розвитку транспортного підприємства дасть змогу розробити щодо транспортного підприємства проект "Проектування сталого розвитку транспортного підприємства". Мета проекту – інтегрувати принципи концепції СР у систему маркетинг-менеджменту підприємства (табл. 2).



Таблиця 2

**Зміст проєкту "Проектування сталого розвитку  
транспортного підприємства"**

Етап проєкту	Зміст та основні результати
1	2
1. Діагностика економічної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Фінансовий аналіз, оцінка фінансової сталості. Маркетинговий аналіз, оцінка ринкової сталості. Аналіз менеджменту, оцінка організаційної сталості. Аналіз виробництва, оцінка виробничого потенціалу та виробничої сталості. Аналіз техніко-технологічної бази, оцінка техніко-технологічної сталості. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності, оцінка інвестиційної сталості. Розроблення рекомендацій за результатами проведеного аналізу. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу та розробка економічної політики підприємства</p>
2. Діагностика соціальної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Кількісний і якісний аналіз персоналу підприємства. Аналіз оплати та умов праці на підприємстві. Аналіз якості трудового життя персоналу підприємства. Оцінка соціальної сталості підприємства. Розроблення рекомендацій за результатами проведеного аналізу. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка кадрової та соціальної політики підприємства</p>
3. Діагностика екологічної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Аналіз споживання електроенергії та води. Аналіз утворення (викидів) та утилізації забруднювальних речовин в атмосферу, що відходять від стаціонарних джерел. Аналіз утворення та утилізації відходів. Оцінка екологічної сталості підприємства. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка екологічної політики підприємства</p>
4. Діагностика ризикової сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства. Аналіз чинників внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінка їхнього рівня. Оцінка ризикової сталості підприємства. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка політики управління ризиками на підприємстві</p>

Закінчення табл. 2

1	2
5. Адміністрування СР підприємства	<p>Опис процесу управління СР підприємства за принципом циклу PDCA, зазначення на кожному етапі вхідних і вихідних даних</p> <p>Розроблення та затвердження корпоративного стандарту "Управління процесом сталого розвитку транспортного підприємства".</p> <p>Регламентация прав і відповідальності персоналу за досягнення цілей СР підприємства. Розроблення форм звітів.</p> <p>Формалізація цілей і планових показників (на основі методу "Збалансованих показників" у розрізі ключових ГЗС) і розроблення короткострокової стратегії управління СР.</p> <p>Основний результат: організація процесу управління СР відповідно до корпоративного стандарту і стратегічних показників</p>
6. Впровадження корпоративного стандарту	<p>Оцінка організаційної готовності до впровадження стандарту.</p> <p>Проведення семінарів і тренінгів з питань СР, а також управління процесом СР підприємства.</p> <p>Впровадження системи планування, аналізу та контролю індикаторів СР.</p> <p>Основний результат: наявність підготовлених і мотивованих управлінських кадрів, розробка механізму управління СР</p>
7. Моніторинг СР підприємства	<p>Проведення моніторингу СР підприємства.</p> <p>Встановлення відповідності між поточними (підсумковими) і плановими показниками (формалізованими цілями).</p> <p>Коригування стандарту (у разі потреби).</p> <p>Основний результат: підтвердження відповідності корпоративному стандарту і стратегічним цілям</p>

Цілі СР підприємства мають впливати з основної (загальної) мети, можуть бути подані у вигляді системи цілей (або як ієрархія, або як "дерево цілей"). Слідом за цим слід приступати до розроблення системи (карти) показників СР.

Впровадження розробленої функціональної стратегії управління СР транспортного підприємства здійснюється на основі інструментарію "Системи збалансованих показників", що дав змогу представити цілі для кожної сфери СР у вигляді ієрархії та декомпозиції, узгодити загальні й приватні інтереси з урахуванням інтересів, цілей підприємства та ключових ГЗС. Також було розроблено заходи, що включають використання інструментів маркетингових комунікацій для рефлексивної взаємодії з ГЗС, оперативного контролінгу для узгодження інтересів, процесів і цілей ММ (рис. 1).

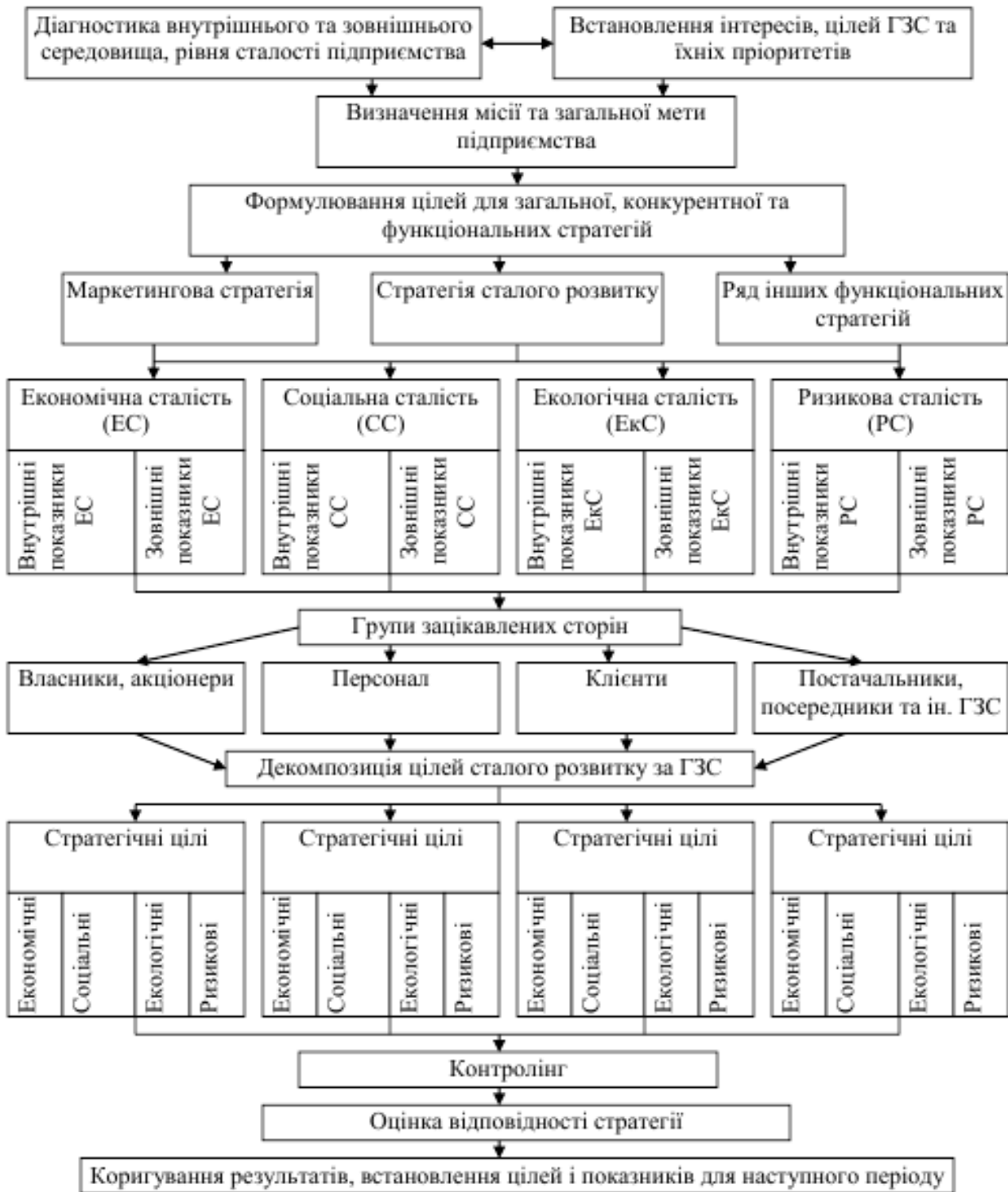


Рис. 1. Механізм інтеграції стратегії СР і системи ММ

**Висновки.** Під СР підприємства у проведеному дослідженні розуміють процес усвідомленого вибору суб'єктом ММ напрямів діяльності підприємства для забезпечення економічної, соціальної та екологічної результативності за рахунок підготовки та прийняття

управлінських рішень через рефлексивний вплив на інтереси ключових ГЗС і підвищення ринкової орієнтації. Гармонійне УР підприємства можна прийняти як одну з основних його цілей.

Теоретичні узагальнення як метод пізнання дали змогу вдосконалити методику оцінки СР транспортного підприємства. З урахуванням отриманих результатів розроблено проєкт СР транспортного підприємства. Також розроблено та прийнято до впровадження стратегію СР як одну з функціональних стратегій ММ. Розроблено механізм інтеграції стратегії СР і системи ММ на основі інструментарію "Системи збалансованих показників" та контролінгу для гармонізації цілей ринково-орієнтованого управління підприємством і цілей, інтересів ключових ГЗС.

Підвищення рівня СР транспортних підприємств можливе за низкою напрямів:

- по-перше, зниження зовнішніх ризиків за допомогою механізмів та інструментів державної транспортної політики за умови конвергенції та гармонізації інтересів, цілей із ключовими зовнішніми ГЗС (наприклад, між підприємствами та науково-освітніми центрами для виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт; між підприємствами та державою для надання їм фінансової підтримки у вигляді позик, внесків до статутного капіталу і т. д.);

- по-друге, за рахунок: 1) фінансового оздоровлення; 2) посилення маркетингової активності на зовнішніх ринках збуту для утримання наявних і залучення нових клієнтів за рахунок підвищення унікальності пропозиції; 3) поліпшення якості трудового життя персоналу за рахунок задоволення його інтересів; 4) підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів за рахунок раціоналізації використання ресурсів і наявної матеріально-технічної бази; 5) впровадження інноваційних технологій управління та організації на транспорті.

### 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. Daly Herman E. *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 1991. 318 p.

3. Тарасенко І. О. Динамічний аналіз потенціалу підприємства в системі управління сталим розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 21. С. 36-40.
4. Капелюшна Т. В. Оцінювання ефективності механізму управління сталим розвитком підприємства з використанням статико-динамічного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 69-74.
5. Ніценко В. С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 6. С. 131-146.
6. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Economics of transport complex - Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2023. Вип. 42. С. 168-182.
7. 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.
8. Телешевська С.М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (21). С. 78-81.
9. 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: 25.02.2024).
10. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: Монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
11. Шапуров О.О. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційного сталого розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50-2. С. 167-176.
12. 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.

## References

1. Etzion, D., Aragon-Correa, A. (2016). Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*, 29, 147-155 [in English].
2. Daly Herman, E. (1991). *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 318 [in English].
3. Tarasenko, I.O. (2009). Dynamichnyj analiz potencialu pidpryjemstva v systemi upravlinnja stalym rozvytkom [Dynamic analysis of the potential of the enterprise in the management system of sustainable development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 21. 36-40 [in Ukrainian].

4. Kapelyushna, T. V. (2016). Otsiniuvannia efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva 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].
5. Nitsenko, V. S. (2014). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytskykh struktur ahroprodovolchoi sfery na osnovi intehtratsii [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].
6. Kudriavtsev, V.M., Kudriavtseva, O.V. (2023). Metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku transportnoho pidpriemstva [Methodology for assessing the level of sustainable development of transport enterprise] *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 42, 168-182 [in Ukrainian].
7. Andrushkiv, B. M. (2016). Innovacijni zasoby formuvannya koncepcii ocinyuvannya stalogo rozvytku u systemi: pidpriemstvo – galuz – region – derzhava (jevointegracijni 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].
8. Teleshevska, S. M. (2015). Kompleksna metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku pidpriemstv [A comprehensive methodology for assessing the level of sustainable development of enterprises]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 6 (21), 78-81 [in Ukrainian].
9. Shashyna, M., Mosiychuk, D. (2022). Parametrychni kharakterysty staloho rozvytku pidpriemstva [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].
10. 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].
11. Shapurov, O.O. (2020). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannya rivnia innovatsiinoho staloho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. [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].
12. Khvesyk, 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].

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRANSPORT ENTERPRISE: ASSESSMENT, PROJECT, AND MECHANISM OF STRATEGY INTEGRATION

**KUDRIAVTSEV V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

***Abstract.** The aim of this study is to improve the methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise, as well as to develop a project and mechanism for integrating the strategy of sustainable development as one of the functional strategies of the marketing management concept for harmonizing interests with stakeholders. To achieve the set goal, a number of modern interdisciplinary research methods and techniques were used, including abstract-logical methods such as analysis and synthesis, induction and deduction; generalization - for reviewing information sources, studying domestic and foreign experience; systemic analysis - for a comprehensive understanding of the research object and a complex analysis of relationships between elements within the defined problem as a whole; problem-oriented approach - for scientific justification of the methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise.*

*The study discusses widely accepted methodological approaches to assessing sustainable development, one of which was taken as a basis, slightly modified and supplemented with indicators reflecting the content of the marketing management concept, taking into account the interests of stakeholders, and improved in terms of mathematical logic. It was proposed to distinguish a separate component of sustainability – risk sustainability, which generally refers to the internal property of a system that contributes to preserving its integrity in the face of various disruptive influences from the external and internal environment.*

*Furthermore, based on the improved methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise, a project "Designing Sustainable Development of a Transport Enterprise" has been launched. Its goal is to integrate the principles of the concept of sustainable development into the enterprise's marketing management system.*

*The implementation of the developed functional strategy for managing the sustainable development of a transport enterprise is based on the Balanced Scorecard toolkit, which allowed presenting goals for each area of sustainable development in the form of a hierarchy and decomposition, aligning general and specific interests, taking into account the interests, goals of the enterprise, and key stakeholders. Measures were also taken, including the use of marketing communication tools, for reflexive interaction with stakeholders, operational controlling to align interests, processes, and goals of marketing management.*

*The theoretical conclusions, approaches, and recommendations proposed in the article can be used to assess the level of sustainable development of a transport enterprise and to implement a mechanism for integrating the strategy of sustainable development and the marketing management system based on the Balanced Scorecard toolkit and controlling to harmonize the goals of market-oriented enterprise management and the goals, interests of key stakeholders.*

**Key words:** sustainable development, assessment, project, mechanism, strategy, marketing management, stakeholder group.

## THE METHOD OF DETERMINING THE OPTIMAL NUMBER OF GROUPS IN THE STUDY OF SOCIO-ECONOMIC PHENOMENA

**SHIRINOV B.**, PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: rewan622@mail.ru, ORCID: 0000-0003-4872-4035

**SALAMOVA I.**, Master's student.

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

***Abstract.** It is common knowledge that the separation of socio-economic event units into homogeneous groups by important characteristics is called grouping in statistics. Grouping is one of the most efficient methods of statistical data processing. Grouping is the most important stage in the study of large-scale social phenomena. In the socio-economic study of statistical data and average, relative, etc. it is necessary to use grouping in the calculation of final indicators. Namely, with the help of correct and convenient grouping, the complexity of social life events can be expressed and reflected with statistical quantities. Therefore, the method of grouping together with the method of summative statistical indicators is a tool for the correct understanding of socio-economic events and processes. Grouping is a manifestation of implementing analysis and synthesis, and at this time, the following issues are resolved: 1) Determination of socio-economic types; 2) Studying the structure of socio-economic events; 3) Studying the relationship between organized groups.*

*In problem solving with the grouping method, the following forms of grouping are mainly used: typical, structural, analytical. By means of typical grouping, the most important statistical problem is solved: socio-economic types are determined on aggregate units, that is, separate groups qualitatively different from the aggregate are created. When grouping according to this form, the correct determination of the group sign has a special role. Based on the analysis of the content of the studied event, the basis of the grouping (that is, the main feature in the grouping) is determined. Structural groupings reflect the development of constituent parts of socio-economic events and processes or their structure according to one or another characteristic. Analytical groupings are used to study the interrelationships between phenomena and the various signs affecting them. Through such groupings, it is possible to determine the cause and effect factors influencing the development of the studied phenomenon and process. Each of the aggregate units has an individual characteristic in its development. For this reason, the absolute level of the investigated symptom is different. Those units are grouped by variation (varying) from each other according to the level of research characteristics. Such groups are called sequences of numbers. The number of units (volume) or specific weight relative to the total can be given in the series of numbers; a quality indicator that cannot be counted can also group information. According to the author, the correct determination of the optimal number of groups in the statistical study of socio-economic phenomena will give more effective results.*

**Key words:** grouping, number of groups, quantitative and qualitative characteristics, interval, aggregate, optimal number of groups, equal interval, unequal interval.



**Introduction.** The study of socio-economic phenomena necessitates the application of robust methodologies for grouping, which are pivotal for organizing and analyzing diverse datasets. Two fundamental challenges arise in this context: the selection of group characteristics and the determination of the optimal number of groups. Any grouping in the study of socio-economic phenomena is based on two complex issues: the selection of group characteristics and the determination of the number of groups under study.

Selection of a group characteristic, i.e. gathering the studied units in one group according to the selected characteristic, is an important and complex issue of grouping theory and statistical operations. In order to form the basis of the group, the most important and decisive traits should be selected.

Moreover, determining the optimal number of groups presents another significant challenge. It is essential to strike a balance between having an adequate number of groups to capture the diversity within the dataset and avoiding excessive fragmentation that may obscure insights. Achieving this balance requires careful consideration of various factors, including the nature of the data, the research objectives, and the intended analytical methods. This task demands the application of appropriate methodologies and criteria to ensure the integrity and interpretability of the results.

The crux of the issue lies in devising effective strategies for both selecting group characteristics and determining the number of groups, thereby facilitating robust and insightful analyses of socio-economic phenomena. By addressing these issues effectively, researchers can unlock valuable insights into the complex dynamics of society and the economy.

**Analysis of recent researches and publications.** The study of socio-economic phenomena involves complex processes of grouping, primarily focusing on two fundamental aspects: selecting group characteristics and determining the number of groups. Understanding these processes requires a thorough analysis of existing literature and methodologies.

The selection of group characteristics involves identifying key traits that effectively categorize units under study. This process is crucial for ensuring the relevance and accuracy of groupings. Various studies emphasize the importance of correctly determining thresholds for qualitative characteristics to assign units to appropriate groups based on factors such as social status, gender, qualification, and education [1, 2].

For instance, statistical indicators published by national agencies often employ grouping based on demographic factors like age to provide insights into population distribution [3].

Moreover, the literature highlights the significance of considering fluctuation in quantitative characteristics when structuring groups. Factors such as the nature of the studied phenomenon and the intended analysis dictate the choice between equal or unequal intervals in grouping [5]. While equal intervals are suitable for uniform distributions, unequal intervals, such as gradually increasing or decreasing intervals, offer better representation of economic events with varying significance across different scales [6].

Determining the optimal number of groups is essential for characterizing qualitative diversity within a population. Studies explore various methodologies for this purpose, including the use of logarithmic formulas and root mean square distance calculations [7]. Stercess' formula, which considers the logarithm of the total population size, is commonly employed to determine the number of groups, with adjustments made based on the nature of the data and distribution [6].

Additionally, grouping based on multiple characteristics, known as combined grouping, presents challenges in terms of increasing complexity and interpretation. While age grouping is deemed significant in analyzing socio-economic phenomena, the literature cautions against overwhelming analyses with too many grouping features, as clarity and interpretation become more challenging [4].

Practical applications of grouping methodologies are evident in various sectors, including industry analysis and regional development planning. Studies showcase how grouping techniques facilitate the analysis of economic trends, forecast sales volumes, and inform policy decisions [6-8]. Furthermore, recommendations emphasize the need for a balanced approach in determining group characteristics and sizes, considering both statistical relevance and practical interpretability [3].

The literature provides valuable insights into the complexities of grouping in socio-economic studies. By synthesizing existing methodologies and practical applications, this article aims to contribute to the development of robust techniques for optimizing group selection and determining the number of groups, thereby enhancing the effectiveness of statistical analyses in understanding socio-economic phenomena.

Group signs can be quantitative or qualitative signs.

When grouping according to quality characteristics (including: social status, gender, qualification, education, etc.), it is necessary to correctly determine the thresholds of the selected factor so that it is known to which group the grouped units belong.

For example, in the set of statistical indicators published by the State Statistics Committee of Azerbaijan every year, the following grouping of the working-age population is given: total population, including the number of people under working age, working age and over working age.

The fluctuation of the quantitative sign used as the basis for grouping should be taken into account. Because the number of groups of the same gender depends on the fluctuation of the sign and the number of units included in the observation. Each group should reflect the typical character of the units included in the group.

When obtaining groups that most adequately reflect reality, it is necessary to be guided by the essence of the studied phenomenon. In this case, the intervals may be uneven. Thus, gradually increasing or decreasing intervals can be used when studying economic events. For example, according to the number of employees, construction enterprises can be divided into the following groups: up to 50 people, 20-50-100, 100 and more people. This is explained by the fact that quantitative changes in the size of the attribute have different meanings in the lower and upper groups according to the size of the attribute: a change in the number of employees of 25 people is significant for small construction enterprises, but not for large ones. Thus, the size of the interval is determined in advance based on the tasks and nature of the event.

Groupings with equal intervals are used when the degree of variation is insignificant and the distribution is almost uniform (for example, when grouping workers of the same profession by wages, the output of a certain product by productivity). For groups with equal intervals, the value of the interval is calculated using a certain formula.

Thus, in all cases, groups should be structured so that the groups they form correspond as completely as possible to reality.

Intervals between groups should be determined in the grouping according to the quantitative sign. They can be equal or unequal. Unequal intervals gradually increase and decrease in turn. Group intervals can be open or closed. Equally spaced groups are used when the sign change

within the set is of equal size. At this time, the interval limit is calculated by the following formula:

$$d = \frac{R}{n}$$

$$R = x_{\max} - x_{\min}$$

$$d = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n}$$

Where,

$d$  - stands for the amount of the intervals;

$x_{\max}$  - for the high value of the sign;

$x_{\min}$  - for the low value of the sign;

$R$  - means the difference between the maximum and the minimum value of the sign;

$n$  - shows the number of groups.

**The formulation of the objectives of the article.** The objective of this article is to develop methods for determining the optimal number of groups and grouping characteristics in the study of socio-economic phenomena. The article aims to propose methodologies for selecting grouping characteristics and determining the number of groups, taking into account various aspects of socio-economic data. The primary focus is on the process of selecting the optimal number of groups, including an analysis of various methods for determining the number of groups, their advantages and disadvantages. Additionally, the article seeks to develop practical recommendations for organizing grouping, ensuring the most effective use of statistical methods in analyzing socio-economic phenomena.

**Statement of the main material of the research.** In the study of socio-economic phenomena, the classification of data into appropriate groups is paramount for insightful analysis. The optimal number of groups serves as a fundamental parameter, delineating qualitative diversity within a population. This section elucidates the methodologies employed to ascertain the ideal number of groups, paving the way for subsequent analytical computations.

*Determining the optimal number of groups.*

The optimal number of groups is chosen to characterize the qualitative diversity in the total population. In many cases, the optimal

number of groups is determined by the following formula developed by the American statistician Stercess:

$$n = 1 + 3.32 \lg N \quad \text{or,}$$

$$n = 1.44 \ln N + 1$$

Where,  $n$  is the number of groups,  
 $N$  – the number of units in the set,  
 $\lg$  – decimal logarithm,  
 $\ln$  – indicates the natural logarithm.

Suppose that the maximum amount of annual expenses of 50 construction companies was 300,000 manats and the minimum amount was 90,000 manats (figures are conditional). Based on the given information, it is necessary to select the optimal number of groups.

To determine the number of groups, since the number of aggregate units in our example, that is, the number of construction companies, is 50: (using the logarithmic table) since the decimal logarithm is equal to  $\lg 50 = 1.699$ ,

$$n = 1 + 3.32 \lg N = 1 + 3.32 \lg 50 = 1 + 3.32 * 1.699 = 1 + 5.64 = 6.64$$

or (using the logarithmic table) since the natural logarithm is  $\ln 50 = 3.912$ ,

$$n = 1.44 \ln N + 1 = 1.44 \ln 50 + 1 = 1.44 * 3.912 + 1 = 6.63.$$

In both cases, the number of groups in the sample can be a whole number of 6 or 7.

Let's organize the groups by taking the number of groups in this example (6.63 and 6.64 are rounded closer to 7) by 7. First we need to find the discontinuity quantity ( $d$ ).

$$d = \frac{R}{n} = \frac{300 - 90}{7} = 30.$$

Then we make the 1st group by adding 30 to the minimum (low) value of the sign, i.e. 90. To form the 2nd group, the upper boundary of the 1st group (120) is brought to the lower boundary of the 2nd group and a break quantity of 30 is applied to it, to form the 3rd group, the upper boundary of the 2nd group (150) is brought to the 3rd group is brought to its lower limit and a break quantity of 30 is applied to it, to make the 4th group the upper limit of the 3rd group (180) is brought to the lower limit

of the 4th group and a break amount of 30 is applied to it, to make the 5th group the 4th the upper border of the group (210) is brought to the lower border of the 5th group and a break amount of 30 is added to it, to form the 6th group, the upper border of the 5th group (240) is brought to the lower border of the 6th group and a break amount of 30 is applied to it is reached, to form the 7th group, the upper limit of the 6th group (270) is brought to the lower limit of the 7th group, and the break quantity 30 is applied to it, and the following seven groups are formed.

- I-group 90 - 120 (90 + 30)
- II-group 120 - 150 (120 + 30)
- III-group 150 - 180 (150 + 30)
- IV-group 180 - 210 (180 + 30)
- V-group 210 - 240 (210 + 30)
- VI-group 240 - 270 (240 + 30)
- VII-group 270 - 300 (270 + 30)

If the resulting group does not meet the requirements of the analysis, then the group can be rearranged. Efforts should not be made to form a large number of groups, since in such cases the differences between the groups are negligible.

If the result is not an integer, it is usually rounded. This formula is applied only when the distribution of population units is close to normal due to a certain characteristic and when uniform intervals are used in groups.

*Methods used to determine the number of groups.*

One of the methods used to determine the number of groups is the use of the root mean square distance ( $\sigma$ ). At this time, it is assumed that the range of change of the indicator is equal. The total is divided into 12 groups when the interval quantity is equal to  $0.5 \sigma$ , 9 groups when it is equal to  $(2/3) \sigma$ , and 6 groups when it is equal to  $\sigma$ .

If the fluctuation of sign between aggregate units is too large, grouping with uneven intervals should be used (uneven intervals are mainly used for quantities that increase very rapidly). The use of such intervals is related to the fact that the small difference between the indicators in the lower groups is of great importance, while in the other groups this difference is not significant.

If the size of the sign varies greatly, then in the grouping, intervals corresponding to the logarithm of the size of the sign can be accepted.

When defining groups, the quantity of the boundary of each group must be specified. If the group sign is discrete, the boundary of the (intersecting) groups must be specified.

It is relatively easy to organize grouping on discrete traits. For example, in the grouping of workers according to tariff rates, as many groups as the number of tariff rates (5-6) are formed.

For example: The given information on the distribution of workers in the enterprise by salary (table 1), (numbers are conditional) can be shown as an example of grouping by discrete characteristics.

Table 1

### Grouping by discrete trait

Wages of workers according to tariff rates	number of workers (people)
I	20
II	25
III	35
IV	40
V	15
Total	135

*Source: The table was compiled by the author.*

If the grouping is done by one characteristic, such grouping is called simple grouping (table 2) (numbers are conditional).

Table 2

### 2018-2022 average annual number of employees working in the industry of the Republic, in thousand people

Years	The average annual list of employees, thousand people
2018	101,9
2019	98,1
2020	96,7
2021	104,0
2022	108,5

*Source: The table was compiled by the author.*

From the information in Table 2, it is clear that the average annual number of employees working in the industry of the republic increased by 6.6 thousand people in 2022 compared to 2018.

Grouping based on two or more characteristics is called combined grouping (table 3) (numbers are conditional).

Table 3

**The average annual list number of employees working in the industry of the Republic in 2018-2022 and the average monthly nominal salary**

Years	The average annual list of employees, thousand people	Average monthly nominal salary, manat
2018	101,9	626,9
2019	98,1	677,7
2020	96,7	812,9
2021	104,0	783,3
2022	108,5	698,7

*Source: The table was compiled by the author.*

In the analysis of complex socio-economic phenomena, age grouping is of great importance. At the same time, it should be taken into account that the number of groups increases rapidly due to the increase in the number of grouping features in cluster grouping. Therefore, taking more than two or three grouping signs in complex grouping can complicate the analysis of the result, make their clear reading and understanding difficult.

Based on the data of Table 4, let's calculate by applying the grouping method (numbers are conditional):

- 1) number of groups;
- 2) groups of the size of insurance companies according to the average annual volume of the charter capital;
- 3) the number of insurance companies in the groups and the specific weight of the groups.

Solution:

- 1) To find the number of groups;

(using a logarithmic table) decimal logarithm Since  $\lg 15 = 1.176$ ,

$$n = 1 + 3.32 \lg N = 1 + 3.32 \lg 15 = 1 + 3.9 = 4.9 \text{ in total.}$$

will be or (using a logarithmic table) the natural logarithm

$$\text{Since } \ln 15 = 2.708,$$

$$n = 1.44 \ln 15 + 1 = 1.44 * 2.708 + 1 = 4.9 \text{ in total.}$$

In both cases, the number of groups in the sample (4,9) can be 4 or 5. So the number of groups will be 4 or 5.



Table 4

**The average annual volume of authorized capital of insurance companies**

Insurance company serial number	The average annual volume of authorized capital of insurance companies is mln. man.
1	15,5
2	15,9
3	16,7
4	16,1
5	15,2
6	16,8
7	10,6
8	18,9
9	15,1
10	19,0
11	14,8
12	17,5
13	18,6
14	14,6
15	15,6
Total	<b>240,9</b>

Source: The table was compiled by the author.

2) Let's determine the groups of the size of insurance companies according to the average annual volume of the charter capital;

We take the average annual volume of the authorized capital of the company as a group indicator. According to this sign, in order to divide the average annual volume of the authorized capital of the company into 5 groups with equal intervals (as 4.9 is rounded closer to 5), let's determine the volume of the interval with the following formula:

$$d = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n}$$

$$d = \frac{19 - 10,6}{5} = 1,68$$

So, the volume (quantity) of the gap between the groups is 1.68 mln. manat.

Let's make groups of insurance companies according to the volume (quantity) level of the break of the average annual volume of the

authorized capital of insurance companies. Let's organize the following groups based on that break quantity:

Group I 10.6 – 12.28 ( $10.6 + 1.68 = 12.28$ )

Group II 12.28 – 13.96 ( $12.28 + 1.68 = 13.96$ )

Group III 13.96 – 15.64 ( $13.96 + 1.68 = 15.64$ )

Group IV 15.64 – 17.32 ( $15.64 + 1.68 = 17.32$ )

Group V 17.32 – 19 ( $17.32 + 1.68 = 19$ )

3) Let's determine the number of insurance companies in the groups and the specific weight of the groups.

We compile the groups of the volume of insurance companies, the number of organizations in the groups and the specific weight of the groups (table 5) according to the average annual volume of the authorized capital:

Table 5

**Size groups of insurance companies according to the average annual volume of authorized capital**

Groups of the average annual volume of the authorized capital of insurance companies, mln. man.	Number of insurance companies	Specific weight of insurance companies in the relevant group, in %
I group 10.6 – 12,28	1	6.6
II group 12,28– 13.96	-	0.0
III group 13.96 – 15.64	6	40,0
IV group 15.64 – 17.32	4	26.7
V group 17.32 – 19	4	26.7
Total	15	100 %

Source: The table was compiled by the author.

As can be seen from the data of Table 5, the specific weight of the average annual volume of the authorized capital of insurance companies is higher in the III group (40 %).

**Conclusion.** The number of groups and the size of the interval are determined based on the purpose of the study, the value of the studied characteristic and many other factors. The number of groups and the size of the interval are related: the larger the number of groups, the smaller the interval, and vice versa. The number of groups depends on the number of units in the studied population and the level of variation of the grouping characteristic.

The smaller the volume of the aggregate, the smaller the number of formed groups. Since the number of groups will be small, it is not possible to create a large number of groups with a small total number. The indicators calculated for such groups will not correctly characterize the studied population. The number of groups should meet the requirement of the large numbers law and should be optimal, i.e. each group should include a sufficient number of population units. But in some cases, small groups are also interesting. For example, new, advanced phenomena that are not yet widespread appear in a small number of facts, but require detailed study. One of the tasks of statistics is to identify and study these facts. Thus, the issue of the number of units in the groups cannot be formally approached, it is necessary to know the essence of the studied phenomenon.

### References

1. Shirinov, B. H., & Mammadova, F. A. (2022). *Statistics (for Bachelor level) Textbook*. Baku.
2. Huseynova, A. M. (2008). *General theory of statistics [Teaching materials]*. Baku.
3. Yagubov, S. M., & Mammadov, A. C. (2010). *Social-Economic Statistics Textbook*. Baku.
4. Yusifov, E., Sarkarli, A., Byba, V., & Kushnirova, T. (2020). Analysis of the Role and Place of the Building Materials Industry in the Development of Azerbaijan's Economy. In *ICBI 2020: Proceedings of the 3rd International Conference on Building Innovations*, 809–819.
5. Ruhangiz, A. T., & Farid, A. Z. (2023). Main directions of accelerating regional socio-economic development in the digital era. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17(2), 170-180.
6. Yusifov, E. M. (2021). Level of implementation and development directions of innovations in the field of construction and investment in Azerbaijan. In *Building Innovations– 2021: IV International Ukrainian-Azerbaijani Scientific-Practical Conference*, National University "Poltava Polytechnic", (May 20–21, Poltava, Ukraine), 323-327.
7. Shirinov, B., & Nataliia-Mahas. (2022). Forecasting Sales Volume in Construction Companies. In *ICBI 2022: Proceedings of the 4th International Conference on Building Innovations*, 825–830.
8. Shirinov, B. H. (2020). The role of sales forecasting in organizing the production process of enterprises. *Azerbaijan University of Architecture and Construction Economics and Management Scientific-Practical Journal of Construction*, Baku.

## МЕТОД ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ КІЛЬКОСТІ ГРУП У ДОСЛІДЖЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЯВИЩ

**ШПІНОВ Б. Г.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: revan622@mail.ru, ORCID 0000-0003-4872-4035

**САЛАМОВА І. І.**, студентка магістратури.

Університет архітектури та будівництва Азербайджану, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

***Анотація.** Як відомо, поділ одиниць соціально-економічних подій на однорідні групи за важливими ознаками в статистиці називають групуванням. Групування є одним із найефективніших методів статистичної обробки даних. Групування є найважливішим етапом дослідження масштабних суспільних явищ.*

*При соціально-економічному вивченні статистичних даних і середніх, відносних тощо необхідно застосовувати групування при розрахунку підсумкових показників, а саме: за допомогою правильного та зручного групування складність подій соціального життя може бути виражена та відображена статистичними величинами. Тому метод групування разом із методом підсумовуючих статистичних показників є інструментом правильного розуміння соціально-економічних подій і процесів.*

*Групування є проявом реалізації аналізу та синтезу, і при цьому вирішуються такі питання:*

- 1) визначення соціально-економічних типів;*
- 2) вивчення структури соціально-економічних подій;*
- 3) вивчення взаємовідносин між організованими групами.*

*При розв'язуванні задач методом групування в основному використовуються такі форми групування: типове, структурне, аналітичне.*

*За допомогою типового групування вирішується найважливіша статистична задача: на агрегатних одиницях визначаються соціально-економічні типи, тобто створюються окремі групи, якісно відмінні від сукупності. При групуванні за цією формою особливу роль відіграє правильне визначення ознаки групи. На основі аналізу змісту досліджуваної події визначається основа угруповання (тобто основна ознака в угрупованні).*

*Структурні угруповання відображають розвиток складових частин соціально-економічних явищ і процесів або їх структуру за тією чи іншою ознакою.*

*Аналітичні групування використовуються для вивчення взаємозв'язків між явищами і різними ознаками, що впливають на них. За допомогою таких групувань можна визначити причинно-наслідкові фактори, що впливають на розвиток досліджуваного явища та процесу.*

*Кожна з агрегатних одиниць має індивідуальну характеристику у своєму розвитку. З цієї причини абсолютний рівень досліджуваного симптому різний. Ці підрозділи згруповані за варіацією (відмінністю) один від одного відповідно до рівня досліджуваних характеристик. Такі групи називаються послідовностями чисел. Кількість одиниць (об'єм) або питома вага відносно загальної кількості може бути наведена в ряду чисел; також можна згрупувати за показником якості, який не піддається підрахунку.*

*На думку автора, правильне визначення оптимальної кількості груп при статистичному вивченні соціально-економічних явищ дасть більш ефективні результати.*

**Ключові слова:** групування, кількість груп, кількісна та якісна характеристика, інтервал, сукупність, оптимальна кількість груп, рівний інтервал, нерівний інтервал.

UDC 303.7:316.72:659.22

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.157

## STRATEGIC HR MANAGEMENT AND BUILDING OF INTERNATIONAL TEAMS AS A STRATEGY FOR GLOBAL COMPETITIVENESS

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

PhD student, 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.** Strategic HR management is changing rapidly to address new challenges and issues in today's global marketplace. This paper explores the latest theories and trends in the field, provides insights into the role of cross-cultural competence in strategic HR management, and consequently the importance of aligning HR practices with overall business strategy and building of international teams. It highlights the importance of aligning HR practices with overall business strategy and building international teams. The aim is to underscore the significance of cross-cultural competence across various HR fields and to advocate for its development among HR professionals to enhance organizational performance in the global marketplace. Drawing from a breadth of scholarly work, it underscores the necessity for HR professionals and researchers to stay abreast of current trends and theories in the field. Research indicates that strategic HR management and international team-building require a deep understanding of cultural differences and the ability to manage and leverage diversity. Cross-cultural competence plays a crucial role in various HR fields, including workforce planning and talent acquisition, learning and development, employee relations, succession planning, and diversity and inclusion. The paper emphasizes the significance of cross-cultural competence in each of these areas, highlighting the need to understand cultural nuances, adapt HR practices, and promote inclusivity. By developing cross-cultural competencies, HR professionals can attract, retain, and develop talent from diverse cultural backgrounds, enhancing organizational performance in the global marketplace. A brief methodology description and literature review for further research and discussion proposal is proposed. In conclusion, the article underscores the pivotal role of cross-cultural competence in strategic HR management and advocates for continued research and exploration in this domain to enhance organizational performance and competitive advantage in the global arena.*

***Key words:** strategic HR management, cross-cultural competencies, global competitiveness, diversity, inclusion, international teams.*

**Introduction.** Strategic HR management is rapidly evolving to tackle new issues and challenges. When addressing the latest theories in the field both students and researchers need to be aware of the current trends. According to Sparrow, Brewster, and Chung (2016) strategic HR management and building international teams are important strategies for businesses to remain competitive in today's global marketplace. Aligning

HR practices with the overall business strategy involves developing HR policies and practices that support the organization's mission and goals, selecting and managing a diverse group of individuals from different cultures and backgrounds to work together towards common goals (A.B. Littrell, C.D. Beck, and G.C. Wetcher-Hendricks, 2006). This approach can provide organizations with a competitive advantage by bringing together individuals with different perspectives and skills, who can work collaboratively to solve complex problems " Catalyst (2018), Quinetta M. Roberson (2019), Richard D. Peregoy and Julie Ann Peregoy (2018). Already beginning in the late 80`s extensive research conducted by scholars such as Black & Porter (1991), Lee & Larwood (1983), Mendenhall & Oddou (1985), and Tung (1981) examined the effectiveness of management techniques in different cultural contexts and the challenges associated with adapting to both the workplace and social environment, followed by recognizing the importance of HR management valuing the possibility for gathering talent from a global pool as well as developing awareness of cultural diversity through training and direct experience to enhance company`s chance of succeeding in globally competitive markets (Abigail Mc Williams, David D van Fleet, Patrick M. Wright, 2001).

Exploring the subject of Strategic HR management further, we learn from findings by Soon Ang and Linn Van Dyne (2008), Joyce S. Osland, David A. Kolb, Irina V. Korsakova-Kreyn (2015), Jeanne M. Brett, Kristin Behfar, and Mary C. Kern (2006) that effective strategic HR management and international team-building require a deep understanding of cultural differences and the ability to manage and leverage diversity. By developing cross-cultural competencies, HR professionals can ensure that their organizations are able to attract, retain, and develop talent from diverse cultural backgrounds, which can enhance organizational performance in the global marketplace.

All in all the field of SHRM (Strategic HR Management) encompasses various fields including Workforce Planning and Talent Acquisition, Performance Management, Learning and Development, Compensation and Benefits, Employee Relations: Employee, Succession Planning, Employee Engagement, Diversity, and Inclusion and finally HR Analytics and Metrics that contribute to the effective management and alignment of human resources with organizational goal. According to the

latest research by Dana L. Ottaway (2017), David A. Ricks, Angela J. Stowe, and Paul R. Wright (2015), we know that cross-cultural competence plays a significant role in several fields such as Workforce Planning and Talent Acquisition. Cross-cultural competence is essential in identifying and attracting diverse talent from different cultural backgrounds according to the research by Mona Makhija and Lawrence A. Plummer (2010). Consequently, it involves understanding the cultural nuances and preferences that may influence candidate sourcing, recruitment strategies, and selection processes.

Similarly, in Learning and Development where cross-cultural competence is crucial when designing and delivering training and development programs for employees from diverse cultural backgrounds. It requires adapting content, instructional methods, and delivery formats to ensure they are inclusive, culturally sensitive, and relevant to a multicultural workforce according to several research studies, among others that of Anne-Wil Harzing and Kristine Verbruggen (2018), Allan Bird and Mark Mendenhall (2021).

Furthermore, we need to consider the field of SHRM i.e. Employee Relations where cross-cultural competence helps HR professionals understand and navigate cultural differences in employee relations. As proven by Pooja Thakur, Deepak K. Datta, and Ben L. Kedia (2018), Anne-Wil Harzing and Ashly H. Pinnington (2011) cultural competence enables effective communication, conflict resolution, and addressing employee grievances in a culturally sensitive manner. It also promotes inclusivity and fosters an environment where employees feel valued and respected, regardless of their cultural background.

Moreover, the SHRM division dealing with Succession Planning is where cross-cultural competence is valuable when identifying potential leaders from diverse cultural backgrounds and developing their leadership capabilities as we learn from the studies of Soon Ang and Linn Van Dyne (2008), Paula Caligiuri, David Lepak, and Jaime Bonache (2010). Involving understanding cultural differences in leadership styles, communication norms, and decision-making processes to ensure successful transitions and effective leadership in a multicultural organization as pointed out by the research of Ryan W. Quinn and Robert E. Quinn (2002).

Finally, part of Strategic HR management comprising of Diversity and Inclusion largely depends on cultural competence in creating diverse

competitive teams. Its aim is to foster an inclusive work environment that values and embraces differences and it is essential for creating an environment where diverse perspectives are valued, and individuals from different cultural backgrounds feel included and able to contribute their unique insights. It involves promoting cultural sensitivity, reducing biases, and fostering collaboration among diverse employees as pointed by the research of P. Christopher Earley and Soon Ang (2003), Jacqueline A. Gilbert and Ingrid J. Smithey Fulmer (2010), Stefanie K. Johnson, David R. Hekman, and Elsa T. Chan (2016) as well as the Deloitte report (2018).

**Analysis of recent researches and publications.** According to McGratt et al, classical strategic management theories encompass various areas such as leadership and personnel management, employee motivation, team building and management, organizational culture, change management, strategic planning, decision-making, quality management, and the exercise of authority, power, and influence. Well-known theories in strategic management include the seven stages of strategic planning, the Boston Consulting Group matrix model, stakeholder mapping theory by Johnson, Scholes, and Whittingham, Porter's five forces theory, SWOT and PEST analysis, Taleb's Black Swan events, and scenario planning. Overall, classical strategic management theories cover a wide range of areas that are essential for effective organizational management and aligning HR practices with broader strategic goals. These theories, combined with modern tools and methods, provide organizations with frameworks and approaches to navigate the complexities of the business environment and achieve sustainable competitive advantage. These modern tools of strategic management also provide feedback through established key performance indicators, such as the Balanced Scorecard method (Peterková and Franek, 2018).

Yet, in the field of strategic HR management, two trends become particularly important i.e. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI), initiatives aiming to create inclusive work environments that value and embrace differences, including cultural diversity. Cross-cultural competence is essential in fostering an inclusive workplace where individuals from different cultural backgrounds feel included and can contribute their unique perspectives. Organizations that prioritize DEI often implement training programs and initiatives to promote cultural sensitivity, reduce biases, and enhance collaboration among diverse



employees as shown by the research of P. Christopher Earley and Soon Ang (2003), Isabel C. Botero, John F. Veiga, and Lucia C. Bressan (2020), Anne-Wil Harzing (2001).

Similarly, due to the Covid-19 pandemic, Remote and Hybrid Work with the shift towards remote and hybrid work models bring together employees from different cultural backgrounds who may be located in various geographic locations. Here cross-cultural competence plays a crucial role in facilitating effective communication, collaboration, and understanding among remote team members. It helps individuals navigate cultural differences and adapt their communication and work styles to ensure successful remote collaboration in multicultural teams as shown by the research of Leena Louhiala-Salminen, Anne Kankaanranta, and Erika Sauer (2021), Salma N. Bouyahia, Mustafa Çalık, and Carina Paine Schofield (2022), Snejina Michailova and Martina S. Linnenluecke (2016).

**The formulation of the objectives of the article.** This paper aims to examine the role of cross-cultural competence in strategic HR management. It seeks to highlight the importance of understanding cultural differences and leveraging diversity in various HR fields, including workforce planning and talent acquisition, learning and development, employee relations, succession planning, and diversity and inclusion. By exploring the latest research and findings, the paper aims to provide insights into how cross-cultural competence can contribute to effective HR practices and ultimately enhance organizational performance in the global marketplace. Additionally, the paper aims to offer practical implications for HR professionals and researchers, emphasizing the significance of developing cross-cultural competencies in the field of strategic HR management as well as a proposal for further study into the correlation between cross-cultural competence and effective Strategic Human Resources Management.

**Statement of the main material of the research.** While strategic HR management theories have made significant advancements, there are still potential research gaps and challenges that exist within the field. Some of these include: cross-cultural competence measurement, changing workforce dynamics and finally the contextual factors and cultural nuances. Although the importance of cross-cultural competence in strategic HR management is recognized, there is a need for robust and validated measures to assess an individual's cross-cultural competence.

Research by Chen, J., & Starosta, W. (2016) shows existing measurement tools and frameworks for assessing cross-cultural competence and provides insights into their strengths, limitations, and applicability in different contexts suggesting that developing reliable and valid measurement tools can help organizations and researchers effectively evaluate the effectiveness of cross-cultural competence interventions and their impact on organizational outcomes.

Furthermore, in the changing workforce dynamics where the workforce is becoming increasingly diverse and dynamic, with the rise of remote work and global talent mobility. The study by Allen, D. G., et al. (2020) explores strategies for talent acquisition and retention in remote work settings, examining how organizations can adapt their recruitment and selection processes, onboarding procedures, and performance management systems to effectively manage a remote workforce. Similarly, Stahl, G. K., et al. (2023) study discusses the challenges and strategies for managing a global workforce in the context of global talent mobility, examining issues related to expatriate management, cross-cultural training, and talent retention in international assignments. Further, the study by Sara S. Al-Asfour and Nawaf G. Al-Asfour (2021) and Irenka Suto, Patrick S. Dunlop, and Rachel G. Sinha (2021) investigates the impact of remote work on organizational culture and its implications for strategic HR management. Both studies explore how organizations can maintain and strengthen their culture in remote work settings, promote a sense of belonging, and support employee well-being. Despite of latest research further research is needed to understand how strategic HR management can adapt to these changing dynamics and effectively manage a diverse and geographically dispersed workforce. This includes areas such as talent acquisition, performance management, employee engagement, and organizational culture.

Similarly, contextual factors and cultural nuances need to be explored in depth. Strategic HR management theories often emphasize the importance of aligning HR practices with the overall business strategy. However, there is a need for research that explores how contextual factors and cultural nuances influence the effectiveness of HR practices in different organizational and cultural contexts. As shown in the study of Elaine Farndale, Jaap Paauwe, and Patrick Wright (2010), Michael M. Harris, Paul Sparrow, and Chris Brewster (2003) Elaine Farndale, Tony Edwards,

and Nick Kinnie (2011) cultural nuances in strategic HR management practices of multinational companies, as well as contextual factors and national culture influence the effectiveness of HR practices across different cultural contexts. This includes examining the role of national culture, industry-specific factors, and organizational size and structure. Similarly, a study by Michael M. Harris, Paul Sparrow, and Chris Brewster (2003) investigates the role of national culture in the adoption and effectiveness of HRM practices in subsidiaries of U.S. multinational companies. It examines how national cultural factors influence the transfer and adaptation of HR practices across different cultural contexts. In the study of Elaine Farndale, Tony Edwards, and Nick Kinnie (2011) influence of national culture on HRM practices is examined and the role of contextual factors are explored. Study of Dirk Buyens, Maral Muratbekova-Touron, and Astrid De Witte (2014) highlights the value of cross-cultural research in understanding the cultural perspectives on strategic HR management. It discusses the role of national culture in shaping HR practices and provides insights into the cultural nuances that influence the effectiveness of HR practices across different cultural contexts.

Addressing these research gaps and challenges can contribute to the advancement of strategic HR management practices, ensuring that organizations effectively align HR strategies with broader organizational goals and navigate the complexities of the global marketplace.

**Conclusion.** Strategic HR management is undergoing rapid changes to address the new challenges and demands of the global marketplace. This paper has explored the latest theories and trends in the field, emphasizing the role of cross-cultural competence in strategic HR management and the importance of aligning HR practices with overall business strategy and building international teams. The research indicates that cross-cultural competence plays a crucial role in various HR fields, including workforce planning and talent acquisition, learning and development, employee relations, succession planning, and diversity and inclusion. By understanding cultural differences and leveraging diversity, HR professionals can attract, retain, and develop talent from diverse cultural backgrounds, ultimately enhancing organizational performance in the global marketplace. However, there are still research gaps and challenges that need to be addressed in the field of strategic HR management. These include the development of robust measures for

assessing cross-cultural competence, exploring strategies for talent acquisition and retention in remote work settings, understanding the impact of cultural nuances and contextual factors on HR practices, and examining the role of national culture in shaping HRM practices across different cultural contexts.

By addressing these research gaps and challenges, HR professionals and researchers can contribute to the advancement of strategic HR management practices, ensuring that organizations effectively align their HR strategies with broader organizational goals and successfully navigate the complexities of the global marketplace.

In conclusion, cross-cultural competence is a critical component of strategic HR management, and its development and application can lead to improved organizational performance and competitive advantage. Continued research and exploration of this topic will further enhance our understanding of the role of cross-cultural competence in strategic HR management and its impact on organizational success in the global marketplace.

### References

1. Al-Asfour, S. S., & Al-Asfour, N. G. (2021). The Impact of Remote Work on Organizational Culture: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*.
2. Allen, D. G., Bapuji, H., Patel, C., & Ertug, G. (2020). Corona Crisis and Inequality: Why Management Research Needs a Societal Turn. University of Warwick.
3. Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Cultural Intelligence and Effective Global Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
4. Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Cultural Intelligence and Effective Global Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
5. Bersin, Deloitte. (2018). The Business Case for Diversity and Inclusion.
6. Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2021). A View from Across the Way-Perspectives on Talent Management from the Field of Global Leadership. Routledge.
7. Black, J. S., & Porter, L. W. (1991). Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 99-113.
8. Botero, I. C., Veiga, J. F., & Bressan, L. C. (2020). Diversity and Inclusion in the Virtual Workplace: A Review and Research Agenda. *Journal of Business and Psychology*.

9. Bouyahia, S. N., Çalık, M., & Schofield, C. P. (2022). The Role of Cross-Cultural Competence in Remote Work: A Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Change Management*.
10. Brett, J. M., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Building Effective Multicultural Teams. *Organizational Dynamics*.
11. Buyens, D., Muratbekova-Touron, M., & De Witte, A. (2014). Cultural Perspectives on Strategic Human Resource Management: A Focus on the Value of Cross-Cultural Research. *The International Journal of Human Resource Management*.
12. Caligiuri, P., Lepak, D., & Bonache, J. (2010). Cross-Cultural Competence in Succession Planning and Leadership Development. *Journal of World Business*.
13. Catalyst. (2018). Why Diversity Matters [Report]. Retrieved from: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>.
14. Chen, C.-H. V., & Su, W.-T. (2018). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Outcomes. *International Journal of Human Resource Management*.
15. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cross-cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*.
16. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural Competence and Diversity in the Workplace: The Case for Cultural Intelligence. *Academy of Management Perspectives*.
17. Farndale, E., Edwards, T., & Kinnie, N. (2011). Cross-National Differences in HRM: A Review of the Literature. *Journal of Management*.
18. Farndale, E., Paauwe, J., & Wright, P. (2010). Cultural Nuances in Strategic HRM: A Multi-level Approach. *The International Journal of Human Resource Management*.
19. Gilbert, J. A., & Fulmer, I. J. S. (2010). Cultural Competence and its Impact on Team Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*.
20. Harris, M. M., Sparrow, P., & Brewster, C. (2003). The Role of National Culture in the Adoption and Effectiveness of HRM Practices in Subsidiaries of U.S. Multinational Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*.
21. Harzing, A.-W. (2001). The Impact of Cross-cultural Competence on Expatriate Adjustment and Performance: The Moderating Role of Cultural Context. *Journal of International Business Studies*.
22. Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2011). Cross-Cultural Management and Language Studies within International Business: An Intersection of Approaches. *Journal of Management Studies*.
23. Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). Building Inclusive Teams: How to Harness the Power of Diversity. *Organizational Dynamics*.
24. Lee, Y., & Larwood, L. (1983). The socialization of expatriate managers in multinational firms. *Academy of Management Journal*, 26, 657-665.

25. Littrell, A. B., Beck, C. D., & Wetcher-Hendricks, G. C. (2006). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
26. Louhiala-Salminen, L., Kankaanranta, A., & Sauer, E. (2021). Cross-Cultural Competence and Remote Work: Navigating Cultural Differences in Virtual Teams. *Journal of Business Communication*.
27. Makhija, M., & Plummer, L. A. (2010). Exploring Cross-Cultural Competence in the Selection of Global Managers. *Human Resource Management Review*.
28. Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
29. Michailova, S., & Linnenluecke, M. S. (2016). Cross-Cultural Competence in Virtual Teams: A Research Agenda. *Journal of World Business*.
30. Osland, J. S., Kolb, D. A., & Korsakova-Kreyn, I. V. (2015). The Role of Cultural Intelligence in Effective Cross-Cultural Leadership. *Journal of International Business Studies*, 46(4).
31. Ottaway, D. L. (2017). Cross-Cultural Competence and Expatriate Success: The Moderating Role of Cultural Context. *The International Journal of Human Resource Management*.
32. Peregoy, R. D., & Peregoy, J. A. (2018). The Innovation-Culture Connection: Addressing the Innovation Challenge by Leveraging Diversity and Inclusion. *Business Horizons*.
33. Peterková, J., & Franek, J. (2018). Decision Making Support for Managers in Innovation Management: a Promethee approach. *International Journal of Innovation*, 6(3), 256–274.
34. Quinn, R. W., & Quinn, R. E. (2002). The Role of Cross-Cultural Competence in Succession Planning: An Exploratory Study. *Organization Development Journal*.
35. Ricks, D. A., Stowe, A. J., & Wright, P. R. (2015). The Relationship between Cross-Cultural Competence and Performance: A Meta-Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*.
36. Roberson, Q. M. (2019). Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*.
37. Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2018). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
38. Stahl, G. K., Pucik, V., Björkman, I., & Evans, P. (2023). *The Global Challenge: Managing People Across Borders*. Edward Elgar Publishing.
39. Suto, I., Dunlop, P. S., & Sinha, R. G. (2021). Remote Work and Organizational Culture: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*.
40. Thakur, P., Kedia, B. L., & Datta, D. K. (2018). The Impact of Cross-Cultural Competence on Expatriate Performance: A Multilevel Study. *Journal of International Business Studies*.

41. Tung, R. (1981). Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.

42. Williams, A., Van Fleet, D., & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. Cornell University Ithaca, NY.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМАНД ЯК СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**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.** Стратегічне управління людськими ресурсами (УЛР) швидко змінюється для вирішення нових викликів та проблем у сучасному глобальному ринку. У цій роботі досліджуються останні теорії та тенденції в цій галузі, надаються інсайти щодо ролі міжкультурної компетентності в стратегічному управлінні людськими ресурсами, а також важливості узгодження практик управління людськими ресурсами з загальною бізнес-стратегією та формування міжнародних команд. Виділяється необхідність для фахівців з управління людськими ресурсами та дослідників слідкувати за поточними тенденціями і теоріями в галузі. Дослідження показує, що стратегічне управління людськими ресурсами та формування міжнародних команд потребують глибокого розуміння культурних відмінностей, вміння керувати та використовувати різноманіття. Міжкультурна компетентність відіграє важливу роль у різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи планування робочої сили та залучення талантів, навчання та розвиток, взаємини з працівниками, планування наступництва, різноманіття та інклюзивності. Стаття підкреслює значення міжкультурної компетентності у кожній з цих сфер, наголошуючи на необхідності розуміння культурних нюансів, адаптації практик управління людськими ресурсами та підтримки інклюзивності. Шляхом розвитку міжкультурних компетентностей фахівці з управління людськими ресурсами можуть привертати, утримувати та розвивати таланти з різних культурних середовищ, підвищуючи організаційну продуктивність на глобальному ринку. Пропонується короткий опис методології та огляд літератури для подальших досліджень, і пропозиції для обговорення. У висновку стаття підкреслює ключову роль міжкультурної компетентності в стратегічному управлінні людськими ресурсами та виступає за подальші дослідження в цій галузі для покращення організаційної продуктивності та конкурентної переваги на глобальному ринку.

**Ключові слова:** стратегічне управління людськими ресурсами, міжкультурні компетенції, глобальна конкурентоспроможність, різноманіття, інклюзивність, міжнародні команди.

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168

### ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

**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>

**КРИВЕНКО Л. Ф.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: leonk77@meta.ua

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

***Анотація.** Розробка та впровадження логістичних систем управління якістю транспортних послуг є важливим і доцільним з погляду забезпечення задоволеності клієнтів, ефективного використання ресурсів під час надання транспортних послуг, підвищення ефективності та продуктивності виробничих процесів і застосування інноваційних технологій. Управління якістю автотранспортних послуг включає регулярний моніторинг якості послуг, збір та аналіз даних про клієнтські вимоги, задоволеність клієнтів, дослідження проблем, що виникають, та їх вирішення.*

*Аналіз наявних теоретичних положень та практичного досвіду щодо інтегрування діяльності з управління якістю та логістики показав, що цьому питанню приділено недостатньо уваги. Вимагають уточнення теоретичні аспекти реалізації інтегрованого підходу до створення логістичної системи управління якістю транспортних послуг, визначення основних принципів її формування та реалізації.*

*У статті обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до інтеграції логістики, управління якістю транспортних послуг і логістичного сервісу та уточнено склад і взаємозв'язок елементів логістичної системи управління якістю.*

*Логістичне управління якістю транспортних послуг передбачає діяльність щодо забезпечення необхідного рівня на підставі вимог споживачів і напрямків підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів.*

*Основними положеннями логістичного підходу до управління якістю транспортних послуг є: застосування процесного підходу до логістичного потоку та потоку формування якості; принцип комплексності; оптимізація логістичних потоків і потоків формування якості на основі взаємодії та синергії.*

*Розроблено схему системного підходу до інтеграції логістики й управління якістю на підприємстві. Обґрунтовано склад елементів логістичної системи управління якістю транспортних послуг.*

*Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення функцій та механізмів реалізації запропонованої логістичної системи управління якістю транспортних послуг.*

**Ключові слова:** управління, логістика, якість, система управління, системний підхід, транспортна послуга, логістичний сервіс, процес, логістичний потік.



**Постановка проблеми.** За умов економічної нестабільності, прояву кризових явищ проблема зниження витрат і підвищення ефективності управління якістю транспортних та інших сервісних послуг стає основою функціонування будь-якого бізнесу.

Автотранспортні підприємства стикаються з багатьма проблемами, що спричинені зростанням цін на паливо, застаріваним рухомим складом, низькою якістю послуг, відсутністю або недосконалістю фінансових інструментів тощо. Економічна ситуація, що склалася на ринку автотранспортних послуг, свідчить про необхідність пошуку нових резервів економії, проведення робіт з перегляду низки процесів з метою зниження витрат, оптимізації їх рівня та підвищення якості. Незважаючи на важливість транспортних послуг та логістичного сервісу, досі відсутня системність в підходах, спрямованих на підвищення якості управління цими процесами. Отже, розробка логістичної системи управління якістю транспортних послуг має значення та актуальність з погляду забезпечення задоволеності клієнтів (управління якістю дозволяє забезпечити високу якість транспортних послуг, що, у свою чергу, приводить до задоволення клієнтів); ефективного використання ресурсів, які використовуються для надання транспортних послуг; покращення ефективності та продуктивності виробничих процесів; застосування інноваційних технологій тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У практичній діяльності питанням управління якістю в логістиці приділяється дуже багато уваги. Наприклад, в австрійській компанії Müller Transporte упроваджується система управління якістю, сертифікована DQS відповідно до ISO 9001 та доповнена галузевими вимогами GDP і TAPA. До складу основних елементів системи віднесено: комплексне управління якістю та ризиками; управління якістю по всьому ланцюгу постачання; галузева інтегрована система управління TAPA - управління ризиками в логістиці [1].

Проблеми формування системи управління якістю транспортних послуг розглядаються сучасними науковцями. Так, у роботі [2] система управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту розглядається з погляду ресурсного забезпечення; передбачає "системне використання економічних, управлінських і ресурсних потенціалів".

Роботи [3 - 5] та ін. присвячені розробці загальнотеоретичних положень щодо управління якістю транспортно-логістичних послуг. У статті [3, с. 131-146] наведено загальні теоретичні положення щодо управління якістю послуг на транспортно-логістичних підприємствах. Автор визначає управління якістю як "процес, за допомогою якого вище керівництво транспортно-логістичної компанії, менеджери середньої та нижчої ланки, які виконують управлінські функції для забезпечення необхідної якості, впливають на виробництво послуг" [3, с. 134]. Дискусійними аспектами цього визначення є, по-перше, акцент на тому, що цей процес здійснюється лише різними рівнями управління, а це означає, що до управління якістю мають бути залучені всі працівники підприємства. По-друге, недостатня цілеспрямованість такого процесу (забезпечення необхідної якості не повною мірою відображає всі цілі сучасного менеджменту) і специфіка діяльності в логістичному секторі.

Безперечною перевагою цієї роботи є розробка алгоритму управління якістю послуг у транспортно-логістичних компаніях з метою підвищення наочності процесів і механізмів, що відбуваються в ході їх діяльності. Такий алгоритм дозволяє оцінити поточний і прогнозований рівень якості логістичних послуг та вжити необхідних заходів для підвищення якості. Водночас слід зазначити, що реалізація цього алгоритму вимагає вдосконалення принципів і методів управління якістю, створення концепції логістичного менеджменту тощо.

Питанням якості транспортно-експедиційного обслуговування на основі логістичних принципів присвячені роботи [5 - 7]. У роботі [5, с. 38] звернена увага на формування системи управління якістю транспортно-експедиційним обслуговуванням, під якою розуміється "безперервна поетапна взаємодія керуючої та керованої підсистем (взаємодія суб'єктів управління) на стратегічній, корпоративній, навчальній основі, спрямована на забезпечення якості транспортно-експедиційного обслуговування". Реалізація сформованої системи передбачає гармонізацію відносин між економічним, інформаційним, організаційним, правовим, кадровим забезпеченням, а також контроль, який забезпечить сталий розвиток транспортно-експедиційного обслуговування споживачів.

Проведені дослідження авторів роботи [7] показали, що найоптимальнішим способом підвищення ефективності роботи

логістичних операторів з управління якістю транспортних послуг за умов постійно зростаючого рівня конкуренції є формування інтегрованої системи управління. При цьому доведено, що інтегровані системи управління будуються на основі застосування процесного та системного підходів до управління підприємством. Інтегроване управління транспортними послугами логістичного оператора – це насамперед компромісна технологія, за якої враховуються інтереси всіх учасників логістичного процесу, а рішення ухвалюються на основі спільних цілей.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Аналіз напрацьованого практичного досвіду та результатів теоретичних досліджень із формування систем управління якістю на автотранспортних підприємствах і в сфері логістики дозволяє зробити висновок про недостатність уваги інтеграції забезпечення якості і логістичного менеджменту.

**Формулювання цілей статті** – обґрунтувати доцільність застосування системного підходу до інтеграції логістики та управління якістю транспортних послуг і логістичного сервісу та уточнити склад і взаємозв'язок елементів логістичної системи управління якістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичним положенням цього наукового дослідження є концептуальний підхід до управління якістю транспортних послуг, що представлений в роботах [8, с. 472-476; 9; 10]. Він базується на принципах логістичного менеджменту, управлінні взаємодіями зі споживачами, використання принципів синергетичного та системного підходів для гармонізації системи управління підприємством на основі якості.

Базовою ідеєю є інтеграція принципів Total Quality Management, TQM та логістики. TQM означає всезагальне управління якістю і є безперервним процесом виявлення та зменшення або усунення помилок у виробництві, передбачає оптимізацію управління ланцюгами поставок, покращення якості обслуговування клієнтів, навчання та розвиток персоналу, а також відповідальність залучених у процес сторін за загальну якість кінцевого продукту або послуги.

Логістика, в широкому розумінні, спрямована на координацію й удосконалювання господарської діяльності, управління поточковими процесами на підприємстві або в певній їх групі.

Отже, принципи TQM можна інтегрувати в логістичні оперативні та стратегічні процеси таким чином.

Успішність реалізації TQM забезпечується залученістю працівників у процеси та сформовану систему. Всі члени логістичної команди мають брати участь у постійному покращенні й удосконаленні процесів. Це включає регулярне навчання, вимоги до якості та постійне стимулювання до активності.

Фокусування уваги на потребах і запитах споживачів. Згідно з TQM клієнти визначають рівень якості продукції та послуг. Клієнтські потреби та очікування мають бути в основі прийняття рішень у логістичних процесах. Інформація від клієнтів повинна бути зібрана і використана для покращення якості та забезпечення задоволеності клієнтів.

Впровадження концепції безперервного вдосконалення з метою адаптування до мінливих ринкових очікувань і забезпечення більшої пристосованості до різних продуктів, ринків, клієнтів або регіонів. Логістична система має постійно удосконалюватися. Співробітники повинні брати участь у процесі постійного покращення шляхом здійснення аналізу причин зниження якості та впровадження заходів щодо їх усунення.

*Управління процесами.* Логістичні процеси мають бути керовані систематично та ефективно. Впровадження стандартів щодо якості та ефективності процесів може допомогти забезпечити відповідну рівень якості на всіх етапах логістичних операцій.

*Використання якості як конкурентної переваги.* Висока якість логістичних процесів повинна стати важливою конкурентною перевагою для організації. Тому розробка стратегії, спрямованої на підвищення якості та покращення логістичних процесів, може сприяти успіху на ринку.

Стратегії TQM передбачають інтеграцію систем, тобто системи повинні взаємодіяти одна з одною, передавати корисну інформацію між відділами і приймати розумні рішення. Коли товари або запаси використовуються в одному відділі, інший відділ повинен мати негайний доступ до цієї інформації з ERP-системи. Пов'язуючи джерела даних і обмінюючись інформацією між системами, TQM прагне до того, щоб усі були на одній хвилі в один і той самий час.

Ідея інтеграції логістики та управління якістю транспортних послуг ґрунтується на такому. По-перше, якість - це не тільки економічна, а й логістична категорія, оскільки вона визначає

динаміку та інтенсивність руху товарів. По-друге, логістична концепція якості містить у собі, з одного боку, застосування логістичних принципів і методів для управління якістю, а з іншого - формування логістичної системи відповідної організації та відповідний управлінський вплив на якість як об'єкт управління.

Логістика та управління якістю – це загальні процеси організації виробництва на підприємствах, спрямовані на підвищення ефективності використання наявних матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів у ланцюгу поставок. При цьому якість визначає, які продукти та послуги мають бути вироблені відповідно до вимог і стандартів споживачів, а логістика – як досягаються необхідні рівні виробництва, організація процесів і витрати.

З одного боку, якість визнається потоком, що діє в певних рамках, а різні види потоків (матеріальні, інформаційні, фінансові) є логістичними потоками. З іншого боку, реалізація різних відносин (постачальники, клієнти тощо) може обґрунтувати загальний процес формування якості та логістики.

Інтеграція логістики та управління якістю на підприємстві реалізується на підставі системного підходу (рис. 1).

Метою застосування такого підходу є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення потреб та запитів споживача, співробітників, власників та інших зацікавлених осіб, суспільства в цілому; отримання синергетичного ефекту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню конкурентних переваг.

Системний підхід дозволяє розглядати ці дві функції як взаємопов'язані і взаємозалежні складові одного більшого системного процесу.

Об'єктом управління виступає логістичний потік, в якому інтегровані показники якості відповідно до процесів логістики. Види логістичних процесів для автотранспортних підприємств зумовлюються їх роллю у логістичній системі. З одного боку, автотранспортні підприємства є самостійними елементами макрологістичної системи, функція яких полягає у з'єднанні інших ланок ланцюга (їхнє основне призначення – переміщення вантажів і пасажирів від постачальників до споживачів); з іншого боку, автотранспортні підприємства є споживачами відповідних матеріальних потоків, їхньою кінцевою

ланкою (транспортні послуги, що і є транспортною продукцією, пальне і постачання запасних частин для автомобілів та іншої техніки). У другому випадку автотранспортне підприємство являє собою внутрішньовиробничу логістичну систему, входом якої є матеріальні ресурси (ПММ, запчастини, шини, агрегати тощо), а внаслідок їхнього перетворення у виробничому процесі виробляються. Тому у вигляді логістичних процесів АТП слід розглядати процеси постачання, виробництва і збуту.

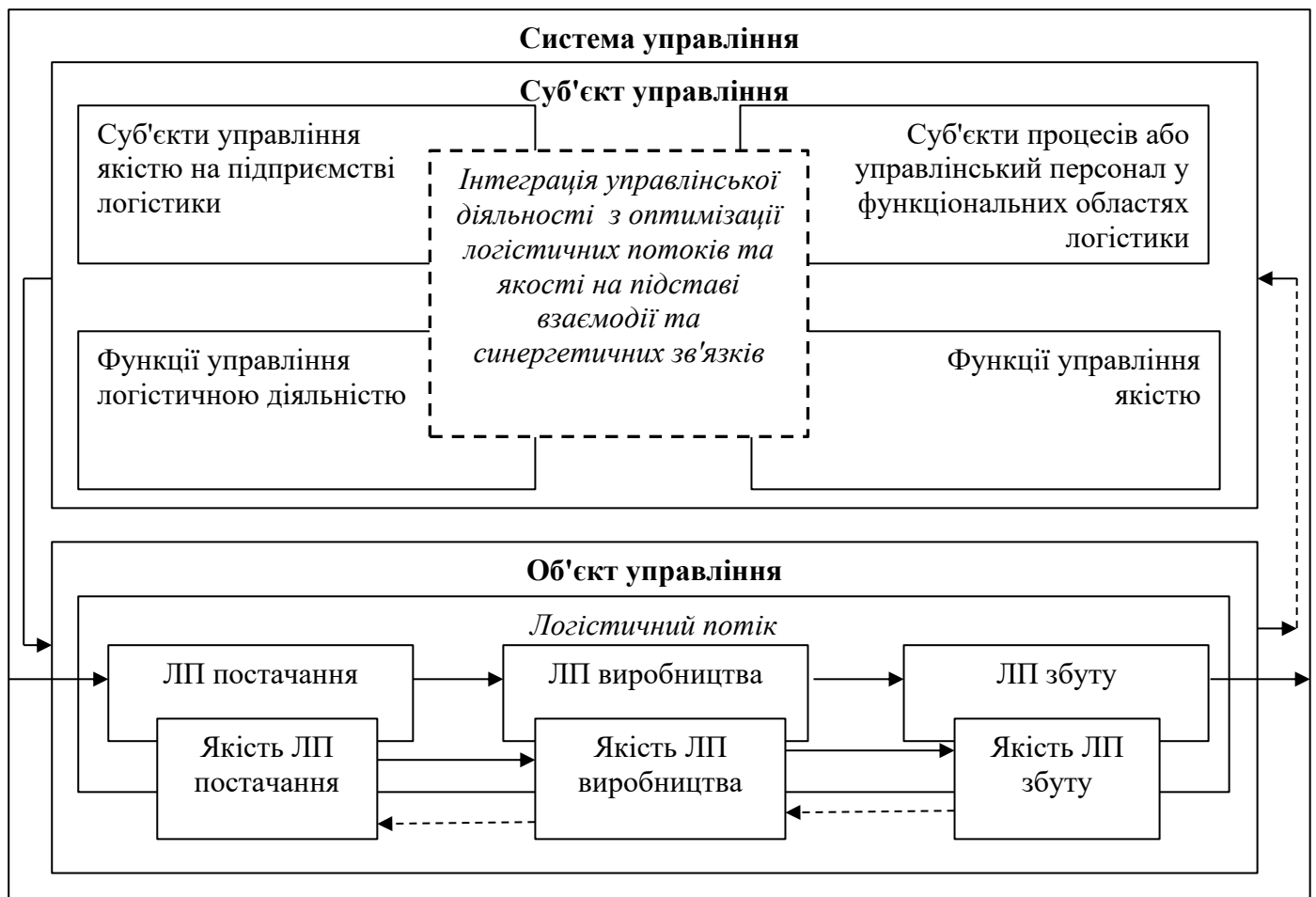


Рис. 1. Загальна схема системного підходу до інтеграції логістики і управління якістю на підприємстві

Суб'єкт управління включає організаційно відокремлені суб'єкти процесів або управлінський персонал у функціональних сферах логістики та управління якістю на підприємстві.

Управління якістю включає в себе різні аспекти, такі як розробка якісної продукції, контроль якості, покращення якості і задоволен-

ня потреб споживачів. Завдання логістики включає в себе планування та керування рухом і зберіганням матеріалів та товарів, управління дистрибуцією і транспортуванням, управління запасами тощо.

Системний підхід вимагає враховувати взаємовплив цих функцій на різних етапах підприємницького процесу, обидві функції повинні бути інтегровані та взаємодіяти одна з одною, тобто передбачається інтеграція управлінської діяльності з оптимізацією логістичних потоків на основі взаємодії і синергії.

Концепціями реалізації управлінської діяльності також виступають однакові їх види: «Integrated Supply Chain Management», «Time-based Logistics», «Demand-driven Logistics», «Just-in-time», «Requirements / resource planning» та ін.

У загальному випадку система управління є системою, у завдання якої входить формулювання та реалізація управлінських дій або рішень для формування необхідної поведінки керованої системи або керованого об'єкта за різних впливів навколишнього середовища для досягнення сформульованих цілей.

Логістична система управління якістю автотранспортних послуг передбачає вироблення та ефективно впровадження комплексу організаційних і технологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої якості надання послуг у сфері автотранспорту.

Розглянемо окремо керуючу та керовану підсистеми логістичного управління якістю транспортних послуг. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це сукупність управлінських працівників та відповідних органів управління, що реалізують відповідні управлінські процеси в межах своїх компетенцій та специфіки діяльності.

Керована система (об'єкт) включає процеси надання транспортних послуг та логістичного сервісу.

Будь-яка логістична система управління, в тому числі і якістю - логістична система управління якістю, функціонує таким чином: керована система (об'єкт) має "вхід" і "вихід". Вектори  $U$  і  $V$  описують керовану систему у виробничо-комерційній діяльності, в даному випадку стосовно формування та управління потрібним рівнем якості транспортних послуг, який буде задовольняти споживачів.

Стан керованого процесу, тобто руху якості на даному носії від початкового стану і до кінцевого, змінюється під впливом двох груп факторів: факторів зовнішнього середовища і керуючих факторів (рис. 2).

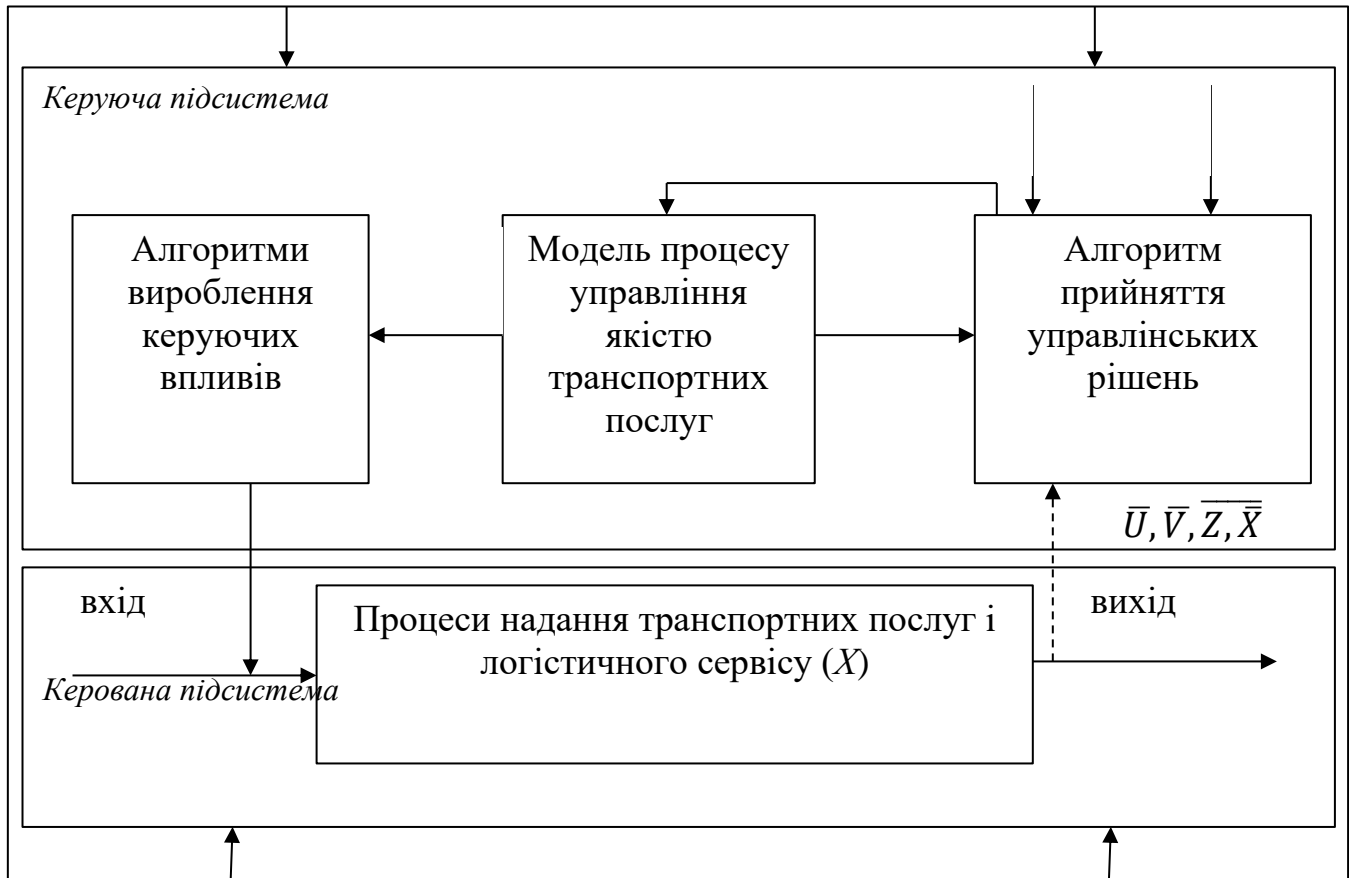


Рис. 2. Схема логістичної системи управління якістю автотранспортних послуг

У керуючу підсистему надходить інформація про керовану підсистему (процес надання транспортних послуг та логістичного сервісу). Крім того, в цю систему вводяться вектори  $L$  і  $E$ , які характеризують відповідно обмеження і критерії ефективності функціонування системи в цілому.

У керуючу підсистему надходить інформація, що міститься в векторах  $\bar{V}$ ,  $\bar{U}$ ,  $\bar{X}$ ,  $\bar{Z}$ ,  $\bar{L}$  і  $\bar{E}$ . На основі цієї інформації приймаються управлінські рішення  $Z$ , які перетворюються в керуючі впливи – конкретні заходи  $\{R\}$ , тобто

$$I = (\bar{V}, \bar{U}, \bar{X}, \bar{Z}, \bar{L}, \bar{E}, t), Z(t) = \bar{Z} = f(I) \rightarrow \{R\}.$$

У цілому логістична система управління має таку структуру в формі векторів.  $\bar{U}$  – «вхід» керованої підсистеми (процесів надання транспортних послуг і логістичного сервісу): показники якості автотранспортних послуг; потреби в забезпеченості запасними частинами; потреби в інноваціях; безпеці перевезень тощо.



Вектор  $\bar{V}$  – «вихід» керуючої підсистеми характеризує суб'єктивну корисність (рівень задоволення вимог споживачів) та може бути оцінений фактичним рівнем якості транспортних послуг, рівнем забезпечення матеріальними ресурсами та ін.

Вектор  $\bar{X}$  – внутрішній стан управляючої системи (процесу формування якості при наданні транспортних послуг та логістичного сервісу) включає вхідний контроль якості матеріально-технічних ресурсів; рівень стабільності і гнучкості матеріально-технічного постачання; вихідний контроль результатів надання транспортних послуг та комплексу логістичного сервісу (упаковка, зберігання, комплектування (доукомплектування) відповідно до замовлень споживачів та ін.).

Вектор  $\bar{F}$  пов'язаний із впливом зовнішнього середовища, станом конкурентного середовища, а саме: відображає кон'юнктуру ринку (індекси ділової активності); насиченість ринку даними послугами; співвідношення показників попиту і пропозиції на певні послуги; рівень конкурентоспроможності за рахунок факторів якості; конкурентні переваги послуг порівняно з іншими автотранспортними підприємствами; митні правила та ін.

Вектор  $\bar{L}$  – це обмеження щодо функціонування керуючої підсистеми. Ці обмеження охоплюють обсяг маркетингової інформації з питань якості, фінансові ресурси, що виділяються на якість, доступне технологічне обладнання, сировину, кваліфікацію персоналу, наявність транспортних засобів і обладнання та рівень технологій, складські потужності, вимоги пожежної безпеки та екологічні вимоги.

Вектор  $\bar{E}$  включає показники і критерії ефективності логістичної системи управління якістю: вимоги ISO (міжнародні вимоги до управління якістю); надійність надання автотранспортних послуг і логістичного сервісу; бенчмаркінг якості.

Вектор  $\bar{Z}$  об'єднує прийняті рішення з управління якістю (аналіз і планування), розроблення програм маркетингових досліджень для визначення вимог до якості, виконання низки завдань, необхідних для логістичних операцій, розроблення нових послуг, планування транспортної підготовки, розрахунок витрат за рівнем якості, аналіз аналогічних послуг конкурентів, розрахунок потреб у технічному обслуговуванні, ремонті та запасних частинах, функціональний аналіз і аналіз витрат тощо.

Вектор  $\{R\}$  є керуючим впливом (сукупність заходів) забезпечення виконання вимог споживачів до якості транспортних послуг і логістичного сервісу; оптимізація господарських зв'язків за критерієм досягнення якості; підготовка матеріалів до виробничого споживання; підготовка автомобілів за світовим організаційно-технологічним рівнем; впровадження системи "канбан"; контроль справності автомобілів та надання якісних послуг клієнтам; моніторинг в експлуатації; модернізація автомобільного транспорту; захист прав споживачів та інші.

Для формування системи конкретних управлінських рішень необхідне покомпонентне заповнення векторів конкретними даними з погляду виконання вимог повноти, достовірності й оперативності інформації.

Ефективність функціонування логістичної системи управління якістю оцінюється за сукупністю критеріїв – логістичних і рівня якості. Логістичні критерії кошторисної дисципліни: вимірювання відстані між плановими та реальними витратами на логістичні операції; рівень запасів визначає, наскільки ефективно ведеться управління запасами; співвідношення між витратами на логістичні процеси та отриманими від них доходами; терміни поставок товарів або послуг; продуктивність за певний проміжок часу.

**Висновки.** Таким чином, підхід до інтеграції логістики і управління якістю на автотранспортному підприємстві забезпечує ефективний контроль й управління усіма аспектами постачання і виробництва транспортних послуг та логістичного сервісу. Формування інтегрованої логістичної системи управління якістю дозволить зменшити час, затрати та ризики виробництва і постачання, забезпечити високу якість транспортних послуг, надійність та стабільність функціонування підприємства.

### Література

1. Фолькердінг А. Управління якістю: експедитор Müller Transporte робить ставку на міжнародні стандарти. 2022. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/upravlinnya-yakisty-ekspeditor-mueller-transporte-robot%27-stavku-na-mizhнародni-standarti>
2. Кондратенко Н., Догадіна В., Троян В. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-104> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397>

3. Матвиєнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. № 3 (60). С. 131-146. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-3-131-146>
4. Демидчук Л. Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 30-40. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1340>
5. Устенко М. О., Івашкевич В.С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 95-102.
6. Lobo M., Pinho T. Lean tools applied in transport and logistics services. *Frecuencia continua*. 2019. Vol. 5, no. 1. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/>.
7. Карпунь О.В., Янчук А. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Машинознавство та САПР*. 2020. № 2. С.58-65. URL: <http://culture-art-knukim.pp.ua/index.php/2079-0775/article/view/214103>
8. Kryvoruchko O.N., Shynkarenko V.G., Popova N.V. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.3). P. 472-476.
9. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Poyasnik G., Shevchenko I., Levchenko Ia. Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Ch. 5. P. 42-62. DOI: 10.15587/978-617-7319-45-9.ch4
10. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с.

## References

1. Folkerdinh, A. (2022) Upravlinnia yakistiu: ekspedytor Müller Transporte robyt stavku na mizhnarodni standarty [Quality management: forwarder Müller Transporte relies on international standards]. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/upravlinnya-yakistyu-ekspeditor-mueller-transporte-robit%27-stavku-na-mizhnarodni-standarti> [In Ukrainian].
2. Kondratenko, N., Dohadina, V. & Troian, V. (2024) Resursne zabezpechennia systemy upravlinnia yakistiu posluh pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Resource provision of the quality management system of railway transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-104>

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397> [In Ukrainian].

3. Matvyienko, M.V., Shcherbyna, V.V. & Bondarenko, V.I. (2017) Upravlinnia yakistiu posluh transportno-lohistychnykh kompanii [Management of the quality of services of transport and logistics companies]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3 (60), 131-146. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-3-131-146> [In Ukrainian].

4. Demydchuk, L. B. (2023) Sutnist yakosti transportno-ekspedytsiinoho obsluhovuvannia ta lohistychni pryntsypy yoho efektyvnosti [The essence of the quality of transport and forwarding service and the logistic principles of its effectiveness]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 72, 30-40. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1340> [In Ukrainian].

5. Ustenko, M.O., & Ivashkevych, V.S. (2018). Lohistychni tekhnolohii yak faktor zabezpechennia yakosti obsluhovuvannia spozhyvachiv transportnykh posluh [Logistics technologies as a factor in ensuring the quality of customer service for transportation services]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of mechanical engineering and transport*, 61, 95-102. [In Ukrainian].

6. Lobo, M. & Pinho, T. (2019) Lean tools applied in transport and logistics services. *Frecuencia continua*, 5, 1. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/>. [In Ukrainian].

7. Karpun, O.V. & Yanchyk, A. (2020) Kontseptualni zasady intehrovanoho upravlinnia yakistiu transportnykh posluh lohistychnoho provaidera [Conceptual principles of integrated management of the quality of transport services of a logistics provider]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Mashynoznavstvo ta SAPR*, 2, 58-65. URL: <http://culture-art-knukim.pp.ua/index.php/2079-0775/article/view/214103> [In Ukrainian].

8. Kryvoruchko, O.N., Shynkarenko, V.G. & Popova, N.V. (2018) Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 472–476.

9. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I., Poyasnik, G., Shevchenko I. & Levchenko Ia. (2021) Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 5, 42-62. DOI: 10.15587/978-617-7319-45-9.ch4 [In Ukrainian].

10. Kryvoruchko, O. M. (2020). Protsesno-orientovane upravlinnia pidpriumstvom: harmonizatsiia na osnovi yakosti. Kharkiv: FOP Brovin O.V. [In Ukrainian].

## LOGISTICS SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT OF ROAD TRANSPORT SERVICES

**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>

**KRYVENKO L.**, PhD student.

E-mail: leonk77@meta.ua

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

**Abstract.** *The development and implementation of logistics systems for managing the quality of transport services is important and expedient from the point of view of ensuring customer satisfaction (quality management makes it possible to ensure high quality of transport services, which, in its turn, leads to customer satisfaction), effective use of resources during the provision of transport services, increasing efficiency and productivity of production processes and application of innovative technologies. Quality management of transportation services includes regular monitoring of service quality, collection and analysis of data on customer requirements, customer satisfaction, investigation of emerging problems and their resolution.*

*The analysis of existing theoretical provisions and practical experience regarding the integration of quality management and logistics activities showed that insufficient attention has been paid to this issue. The theoretical aspects of implementing an integrated approach to the creation of a logistics system for managing the quality of transport services, as well as the definition of the main principles of its formation and implementation, require clarification.*

*The article substantiates the expediency of applying a systemic approach to the integration of logistics and quality management of transport services and logistics service, and specifies the composition and interrelationship of the elements of the logistics quality management system.*

*Logistics management of the quality of transport services involves activities to ensure the required level on the basis of consumer requirements and directions for increasing the efficiency of using financial, material, personnel and information resources. The main provisions of the logistic approach to the management of the transport services quality are as follows: application of the process approach to the logistics flow and the flow of quality formation; the principle of complexity; optimization of logistics flows and flows of quality formation based on interaction and synergy.*

*A scheme of a system approach to the integration of logistics and quality management at the enterprise has been developed. The composition of the logistics system elements for managing the quality of transport services is substantiated.*

*The directions of further scientific research are the development of functions and implementation mechanisms of the proposed logistics system for managing the quality of transport services.*

**Key words:** *management, logistics, quality, management system, system approach, transport service, logistics service, process, logistics flow.*

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.182

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

**ВОДОЛАЖСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ЖЕВЕДЬ А. О.**, здобувачка вищої освіти-магістр другого року

навчання.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com

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

***Анотація.** У статті окреслено доцільність застосування та основні проблемні питання реалізації принципів компетентнісного підходу в менеджменті персоналу теперішніх підприємств, зокрема пов'язаних із процесом формування та практичного використання основного його інструменту – моделі компетенцій працівників. Проведена наукова розвідка значних надбань наукових діячів та фахівців-практиків за даною тематикою, у кінцевому підсумку якої встановлено потребу у доопрацюванні невирішених у даний час завдань щодо уточнення послідовності та розробки науково-методичного забезпечення і практичних рекомендацій побудови таких моделей, оскільки наведені процеси є переважно абстрактними, складними для практичного застосування через відсутність чітких вказівок та інструментарію для реалізації кожного етапу.*

*Основна мета статті – удосконалити процес формування моделі компетенцій працівників шляхом уточнення послідовності його розроблення, конкретизації дій на кожному етапі та розробки методичного інструментарію для практичного застосування.*

*Грунтуючись на попередніх наукових результатах авторів, складено процес формування моделі компетенцій працівників, представлений у вигляді логічної послідовності конкретних дій та рішень із застосуванням спеціально розробленого інструментарію, що оснований на виборі певного підходу і передбачає побудову моделі компетенцій для працівників різних категорій з відмінною кількістю складових елементів: для працівників керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи.*

*Розроблено науково-методичний інструментарій та відповідні рекомендації його реалізації, здійснено апробацію на прикладі (розроблено модель компетенцій слюсарів механо-складальних робіт). Проведено оцінювання компетенцій слюсарів механоскладальних робіт, що включені до розробленої моделі за «методом 360°»; з урахуванням вагового коефіцієнта кожної компетенції визначено загальний рівень їх компетентності.*

*Результати наукового дослідження є основою для вироблення рекомендацій щодо поліпшення рівня компетентності працівників.*

**Ключові слова:** компетенція працівника, модель компетенцій, процес формування моделі компетенцій, складові елементи моделі компетенцій, оцінювання компетенцій.

**Постановка проблеми.** У сучасному нестабільному світі, що характеризується швидкозмінним і нерідко несприятливим

ринковим середовищем, підприємства та організації здійснюють пошук найбільш дієвих способів забезпечення сталого функціонування на ринку і стратегічного розвитку, одним із яких є вибір та посилення ключових конкурентних переваг. До їх переліку, безумовно, включають персонал, що за обставин жорсткої конкуренції для підвищення ефективності його використання потребує все більшої уваги: новітніх нестандартних підходів та методів управління ним; дієвих засобів реалізації ключових функцій управління персоналом підприємств тощо. Уможливити їх дозволяє переорієнтація на компетентнісний підхід у роботі з персоналом, що уособлює «перехід від оперативних проблем специфіки персоналу до завдань вищого стратегічного рівня» [1] та дає можливість в умовах динамічних змін зовнішнього середовища посилювати і повною мірою використовувати професійний та особистісний потенціал працівників через їх унікальні компетенції.

Досягнення запланованої мети із поліпшення результативності використання персоналу при реалізації підходу, ґрунтованого на компетенціях, насамперед передбачає визначення певної множини компетенцій працівника та/або посади для наступного їх опрацювання та ухвалення доцільних рішень. Сукупність найбільш вагомих (базових, ключових) компетенцій працівника формує модель компетенцій, яка є головним засобом та інструментом у роботі з персоналом, а процес її побудови вимагає обґрунтування і деталізації дій фахівця на кожному етапі. Це актуалізує наукове завдання із формування моделей компетенцій працівників, зокрема конкретизації послідовності та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій їх побудови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У широкому колі новітньої наукової та практичної літератури за тематикою запровадження компетентнісного підходу в менеджменті персоналу підприємств [1 - 15] окреслені значні надбання наукових діячів та відповідних фахівців-практиків. Поміж них слід виокремити публікації, присвячені вирішенню завдання побудови моделі компетенцій працівників, авторства Волобоєвої І.О. [1; 9], Корольова Д.С. [2; 3], Тимошик В. [5], Каткової К.В. [7], Гонтюк А.В. [11] тощо.

У результаті всебічного аналізу їхніх праць можна підсумувати, що вчені та дослідники при побудові моделі компетенції використовують різні підходи, до складу включають відмінну за сутністю і кількістю сукупність складових елементів; оприлюднені

здобутки різною мірою враховують (або не враховують) особливості й галузь діяльності працівників окремих підприємств та організацій (розглянуто у попередній статті авторів). Крім того, окреслені етапи процесу її формування переважно є досить загальними та потребують конкретизації для уможливлення практичного застосування.

Методологічний аспект механізму формування та впровадження моделі компетенцій досліджено у праці Волобєєвої І.О., де модель представлена у вигляді системи, до складу якої включені такі елементи: «функціональні та рольові компетенції, які на рівні організації у своїй сукупності формують її стратегічні компетенції. Ієрархічними підсистемами є кваліфікаційні вимоги (від яких існуючі компетенції є похідними) та стратегія розвитку організації (яка повинна співвідноситися з стратегічними компетенціями організації)» [1, с. 365]. Водночас побудовано механізм цієї моделі, в основі якого лежить концепція управління людськими ресурсами, що окреслює погодження наявних людських ресурсів та процес стратегічного планування діяльності підприємства, визначено перелік факторів (екзогенних, ендогенних), обов'язкових для урахування при формуванні відповідної системи і механізму. Однак автором в означеному методологічному підході розкрито лише теоретичні основи досліджуваної проблеми, що зумовлює потребу у розробці методичного забезпечення його застосування та апробації.

У науковій статті Тимошик В. [5, с. 159] зображено процес формування моделі компетенції, що передбачає розроблення її концепції, створення інформаційної бази, проектування моделі (опис компетенцій та пошук специфічних/ключових компетенцій), створення моделі й оцінювання її валідності. Автором зауважено, що за цією послідовністю модель може формуватися на підставі одного із двох способів (підходів): пристосування стандартизованої (готової) моделі до реалій та потреб певного підприємства або побудова цілком нової моделі. Проте запропонований процес є абстрактним, вкрай складним для практичного застосування через відсутність чітких рекомендацій щодо реалізації кожного етапу.

У більш конкретизованому вигляді загальна схема розроблення і реалізації моделі компетенцій працівників запропонована у праці Каткової К.В. [7]. Вона налічує чотири етапи (підготовчий; етап проектування; етап якісної оцінки моделі компетенцій; етап



реалізації моделі компетенцій) із описом дій на кожному із них. Однак певною перешкодою для уможливлення її реалізації є відсутність відповідного інструментарію.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри визначні досягнення дослідників та фахівців галузі [1 - 15], їх наукові результати потребують поглиблення і доопрацювання:

- по-перше, розроблення процесу формування моделей компетенцій працівників з уточненням змісту необхідних дій на кожному його етапі;

- по-друге, вироблення науково-методичних рекомендацій та відповідного інструментарію для практичної реалізації цього процесу.

**Формулювання цілей статті** – удосконалити процес формування моделі компетенцій працівників шляхом уточнення послідовності його розроблення, конкретизації дій на кожному етапі та розробки методичного забезпечення для практичного застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підставою для побудови моделі компетенцій працівників є попередні результати досліджень авторів, відповідно до яких основними засадами її формування є:

1. Розробка абсолютно нової моделі компетенцій працівників (самостійно співробітниками підприємства або шляхом залучення зовнішніх консультантів) з урахуванням особливостей певної посади та галузі роботи працівника.

2. Формування окремих моделей компетенцій для працівників різних категорій із виділенням різної кількості складників цих моделей (керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи)

3. Включення до складу моделі компетенцій спеціалістів/робітників відповідних компетенцій, необхідних для ефективного, якісного виконання посадових обов'язків (згрупованих на інтелектуальні/професійні, соціальні та поведінкові); до моделі компетенцій керівників - додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських).

Із урахуванням зазначених положень формування моделей компетенцій працівників окремого підприємства пропонується здійснювати у послідовності, зображеній у вигляді-блок-схеми (рис. 1).

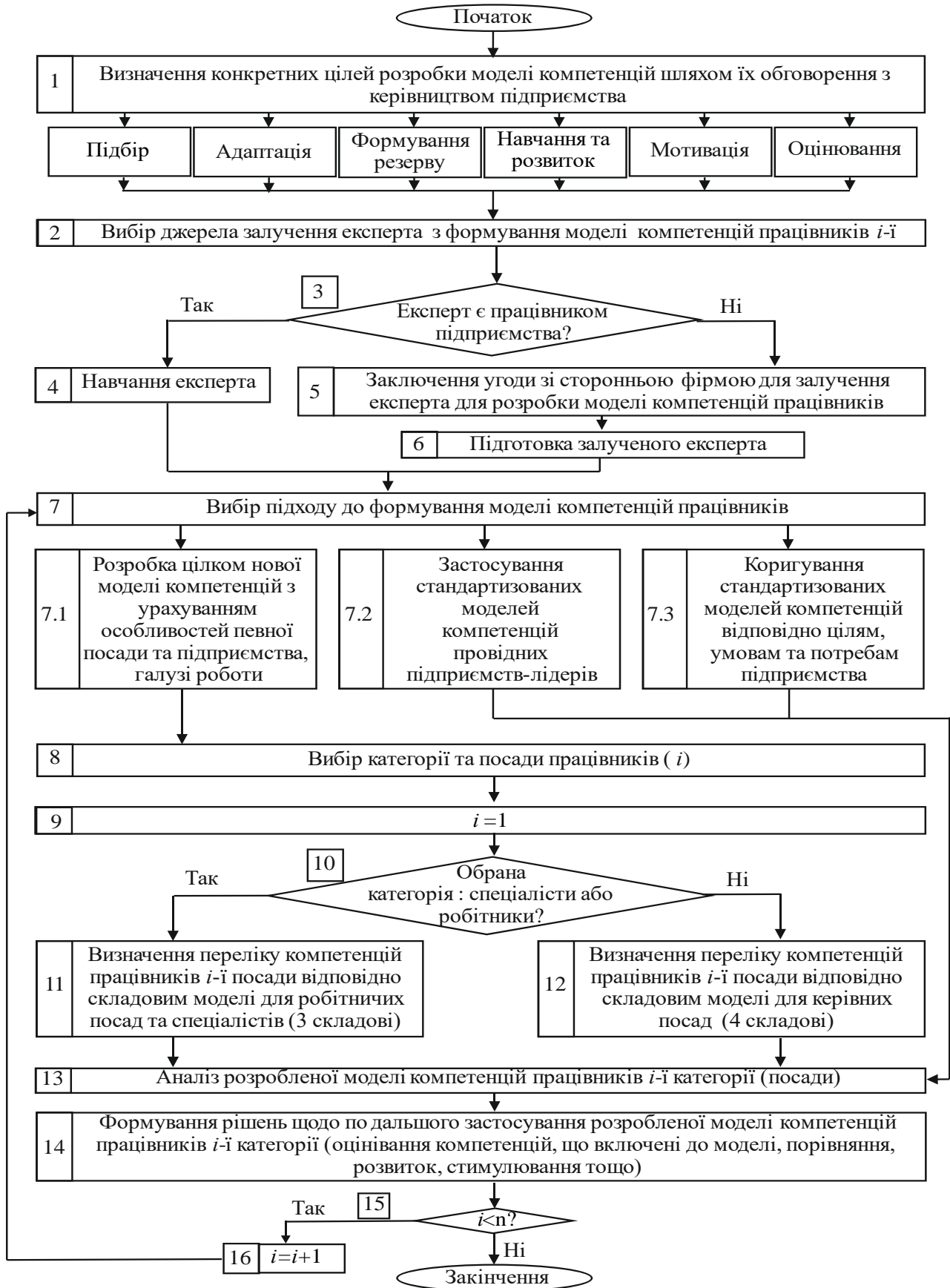


Рис. 1. Послідовність розробки моделі компетенцій працівників  
(розроблено авторами)

Загалом побудований процес формування моделі компетенцій працівників складається із 16 основних етапів. Перший етап передбачає здійснення дій щодо визначення конкретних цілей її розробки шляхом обговорення цього завдання із вищим керівництвом підприємства. Загалом такими цілями є: здійснення підбору та відбору персоналу; адаптація нових співробітників; формування кадрового резерву; складання плану навчання і розвитку персоналу; його оцінювання; мотивація тощо.

На другому етапі проводиться вибір джерела залучення експерта чи фахівця, відповідального за формування моделі компетенцій працівників окремої (*i*-ї) категорії (посади). Імовірними джерелами їх залучення можуть слугувати:

1) зовнішні джерела – залучення фахівця/експерта/консультанта зі сторонніх підприємств, спеціалізованих компаній тощо;

2) внутрішні джерела – покладення функцій щодо виконання завдання із формування моделей компетенцій працівників на одного чи декількох співробітників підприємства (заступників керівника, працівників служби / відділу / підрозділу управління персоналом тощо).

У разі, коли вибір здійснюється на користь залучення зовнішнього експерта (етап 3), необхідно перейти до п'ятого етапу та обрати певне зовнішнє джерело – стороннє підприємство (фірму, організацію, компанію тощо), укласти договір на виконання послуг із розробки моделей компетенцій працівників.

Шостий етап пропонованої послідовності призначений для підготовки залученого експерта, зокрема його ознайомлення із загальними відомостями та станом діяльності підприємства, надання доступу до потрібної документації, співробітників чи інших вимог і потреб, необхідних для виконання поставленого завдання.

Якщо ж функції із формування моделей компетенцій працівників покладають на власних співробітників (внутрішні джерела залучення) (етап 3), у такому разі, насамперед, необхідно провести їх навчання (етап 4), оскільки достатньо обмежена частка співробітників теперішніх підприємств останнім часом мали засоби та можливості опанування й практичної реалізації принципів компетентнісного підходу у господарській діяльності.

На сьомому етапі експерт/фахівець за участю і погодженням керівництва підприємства обирає доцільний варіант підходу до проектування моделі компетенцій із трьох можливих, зокрема:

I підхід – відповідно до якого передбачається розроблення абсолютно нової моделі компетенцій працівників з урахуванням особливостей  $i$ -ї категорії працівників (посади) (етап 7.1);

II підхід – за яким як підгрунття обирають та реалізують стандартизовані моделі компетенцій провідних компаній-лідерів (етап 7.2);

III підхід – передбачає коригування/удосконалення стандартизованих моделей компетенцій з урахуванням цілей, умов, вимог та потреб підприємства-замовника (етап 7.3).

На восьмому етапі проводиться вибір окремої категорії (-й) (службовці (керівники, спеціалісти), робітники) чи посади (посад) для розроблення моделі компетенцій та починається розгляд першої із них ( $i = 1$ ).

У випадку, коли обрано категорію персоналу - «робітники» (водій, слюсар, механік тощо) або «спеціалісти» (економіст, логіст, бухгалтер, технолог тощо), тоді потрібно перейти до одинадцятого етапу, що передбачає виділення переліку компетенцій працівників цієї категорії відповідно до трьох складових моделі для працівників робітничих посад та спеціалістів.

Якщо ж сформулювати потрібно модель компетенцій керівних посад (директор, заступник директора, начальник відділу, підрозділу, служби, головний спеціаліст тощо), у такому разі необхідно перейти до 12-го етапу та вирізняти сукупність компетенцій керівників відповідно до чотирьох складових моделі.

Після завершення дій та робіт, передбачених на етапах 7.2, 7.3, 11 або 12, переходять до наступного 13-го етапу процесу розробки моделі компетенцій працівників, що призначений для аналізу сформованої моделі компетенцій працівників  $i$ -ї категорії (посади).

На 14-му етапі необхідним є формування відповідних рішень щодо подальшого застосування розробленої моделі компетенцій працівників  $i$ -ї категорії (посади), як-от:

- оцінювання рівня (значень) компетенцій, включених до моделі;

- порівняння компетенцій (за різними посадами та значеннями (фактичні, нормативні, еталонні, мінімальні тощо));

- складання плану розвитку / поліпшення компетенцій;
- проектування системи стимулювання працівників щодо удосконалення певних компетенцій тощо.

П'ятнадцятий етап призначений для циклічної послідовності дій. Якщо моделі компетенцій розроблені не за всіма передбаченими посадами ( $i < n$ ), переходять до 16-го етапу, що передбачає розгляд наступної категорії (посади) працівників підприємства та повертаються до сьомого етапу для проведення необхідних дій; в протилежному разі – завершують алгоритм.

Для досягнення ефективності використання розробленої моделі компетенцій працівників при її формуванні також необхідно забезпечити її відповідність певним критеріям: вичерпність, дискретність, сфокусованість, доступність, конгруентність, сучасність, необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість [2].

Практична апробація запропонованого алгоритму формування моделі компетенцій працівників здійснена на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар». Основні цілі її розроблення: 1) оцінювання рівня прояву компетенцій, включених до відповідної моделі; 2) формування резерву кадрів. Вибір експерта із формування моделі компетенцій зроблено на користь власного співробітника - помічника директора (з попереднім його навчанням).

У якості основи для проектування моделі компетенцій працівників (за погодженням керівництва) обрано перший підхід, відповідно до якого передбачається розроблення цілком нової моделі компетенцій працівників - слюсарів механоскладальних робіт.

Оскільки слюсарі механоскладальних робіт належать до категорії «робітники», проєктована модель компетенцій має включати складові:

- інтелектуальні/професійні (знання, вміння, навички);
- соціальні;
- поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

Водночас слід брати до уваги інформацію, зазначену у відповідній посадовій інструкції (табл. 1).

У результаті проведених розробок сформовано відповідну модель компетенцій (табл. 2).

Таблиця 1

**Зміст посадової інструкції слюсаря механічних збиральних  
(механоскладальних) робіт [15]**

Повинен знати	Завдання та обов'язки
конструкцію, кінематичну схему і принцип дії вузлів механізмів, верстатів	здійснює слюсарну обробку і пригін великих деталей і складних вузлів за 7-10 квалітетами
технічні умови на встановлення, регулювання і приймання вузлів, машин	складає, регулює та випробовує складні вузли агрегатів, машин і верстатів
будову, призначення і правила застосування робочих, контрольно-вимірювальних інструментів, приладів та пристроїв	притирає та шабрує сполучені поверхні складних деталей та вузлів
систему допусків і посадок	оброблює внутрішні пази, шліцьові з'єднання - евольвентні і прості
квалітети і параметри шорсткості	здійснює підгонку натягів і зазорів, центрування монтованих деталей, вузлів, агрегатів
принципи взаємозамінності деталей і вузлів	монтує трубопроводи, що працюють під тиском повітря та агресивних спецпродуктів
способи розмітки складних деталей та вузлів	здійснює статичне і динамічне балансування вузлів машин і деталей складної конфігурації на спеціальних балансувальних верстатах
спосіб термообробки і доведення складного слюсарного інструменту	усуває дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин
способи запобігання та усунення деформації металів та внутрішніх напруг при термічній обробці та зварюванні	запресовує деталі на гідравлічних і гвинтових механічних пресах
основи механіки і технології металів у межах роботи	бере участь в монтажі та демонтажі випробувальних стендів, збірці, регулюванні і випробуванні складних експериментальних та унікальних машин під керівництвом слюсаря вищої кваліфікації

Таблиця 2

**Модель компетенцій слюсаря механоскладальних робіт  
(розроблено авторами)**

Складові компетенцій	Компетенції слюсаря механічних збиральних робіт	Шифр
1	2	3
<b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ / ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>		
Знання	Знання будови, принципів роботи та технічних умов складання вузлів, механізмів, верстатів	К <sub>1</sub>
	Знання механічних властивостей металів	К <sub>2</sub>
Вміння	Вміння застосовувати діючу нормативну документацію у своїй діяльності	К <sub>3</sub>
	Вміння усувати дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин, механізмів, верстатів	К <sub>4</sub>

Закінчення табл. 2

1	2	3
	Вміння раціонально використовувати робочий час (time-management)	К <sub>5</sub>
Навички	Навички виконання та дотримання вимог нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, а також норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт	К <sub>6</sub>
<b>СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>		
-	Робота в команді (злагоджена співпраця із співробітниками та керівництвом, готовність до взаємодопомоги)	К <sub>7</sub>
<b>ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>		
Особистісні якості	Відповідальність за результат	К <sub>8</sub>
	Уважність	К <sub>9</sub>
	Кмітливість (вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях)	К <sub>10</sub>
Мотиви	Прагнення до професійного зростання	К <sub>11</sub>
Моделі поведінки	Готовність та прагнення до опанування нових сучасних знань щодо методів і способів виконання робіт та їх використання	К <sub>12</sub>

Оцінювання рівня включених до неї компетенцій слюсаря механоскладальних робіт пропонується проводити згідно із «методом 360°», відповідно до якого передбачається різнобічне оцінювання роботи працівника представниками його робочого оточення (не менше чотирьох осіб, включаючи самооцінювання) (табл. 3) за 5-бальною шкалою (табл. 4), оскільки цей метод дозволяє оцінити компетенції працівника не тільки на відповідність встановленим нормам та вимогам, а й виявити «слабкі місця» в його роботі з метою подальшого їх усунення.

Таблиця 3

**Результати оцінювання компетенцій слюсарів механоскладальних робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» «методом 360°»**

Шифр компетенції	Оцінки експертів				Середнє значення оцінки
	помічник директора	старший майстер слюсарно-механічної дільниці	токарь слюсарно-механічної дільниці	самооцінювання (слюсар механоскладальних робіт)	
1	2	3	4	5	6
<b>1. Остахов В.М., слюсар механічних збиральних робіт</b>					
К <sub>1</sub>	4	2	3	4	3,3
К <sub>2</sub>	5	4	4	3	4,0
К <sub>3</sub>	4	4	4	5	4,3

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
K <sub>4</sub>	3	2	4	1	2,5
K <sub>5</sub>	2	2	2	3	2,3
K <sub>6</sub>	4	3	4	2	3,3
K <sub>7</sub>	3	4	3	5	3,8
K <sub>8</sub>	1	2	1	3	1,8
K <sub>9</sub>	4	2	3	4	3,3
K <sub>10</sub>	5	5	5	5	5,0
K <sub>11</sub>	2	3	2	4	2,8
K <sub>12</sub>	3	3	3	5	3,5
...	...	...	...	...	...
<b>3. Бугай Г.П., слюсар механічних збиральних робіт</b>					
K <sub>1</sub>	3	2	3	4	3,0
K <sub>2</sub>	4	5	3	4	4,0
K <sub>3</sub>	4	5	3	4	4,0
K <sub>4</sub>	2	4	3	5	3,5
K <sub>5</sub>	3	2	4	4	3,3
K <sub>6</sub>	5	3	3	2	3,3
K <sub>7</sub>	2	5	3	3	3,3
K <sub>8</sub>	3	5	2	5	3,8
K <sub>9</sub>	3	4	5	3	3,8
K <sub>10</sub>	1	2	2	2	1,8
K <sub>11</sub>	4	3	4	4	3,8
K <sub>12</sub>	5	5	5	5	5,0

Таблиця 4

**Шкала оцінювання рівня прояву компетенцій працівників**  
(розроблено авторами)

Оцінка	Бали	Пояснення
відмінно	5	Компетенція проявляється постійно в повному обсязі
Добре	4	Компетенція проявляється постійно, однак частково
Посередньо	3	Компетенція проявляється періодично і частково
Задовільно	2	Компетентність не проявляється, але не є перешкодою
Незадовільно	1	Компетентність не проявляється, і це шкодить роботі

Для спрощення визначення «проблемних компетенцій», які потребують коригування, за кожним окремим слюсарем доцільно будувати відповідні графіки (рис. 2).



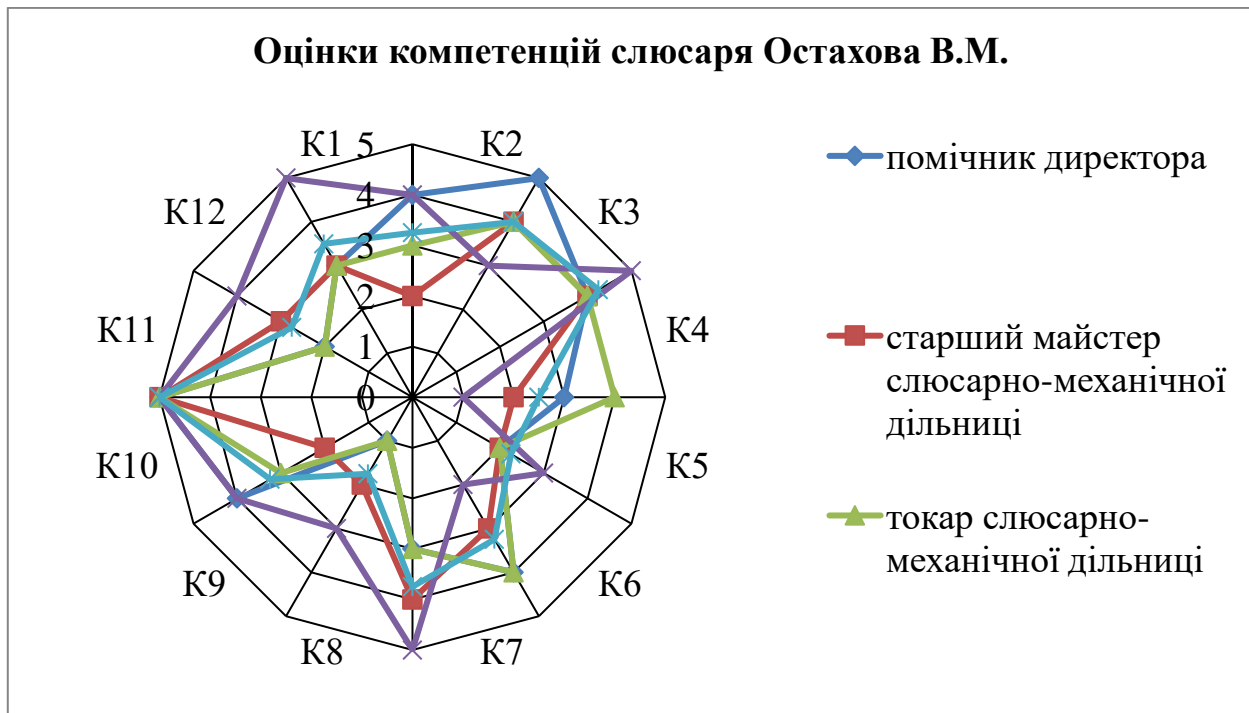


Рис. 2. Оцінка компетенцій слюсаря механоскладальних робіт Остахова В.М. «методом 360°»

Загальний рівень компетентності працівників визначається з урахуванням вагового коефіцієнта кожної компетенції, який встановлюється експертом (табл. 5):

$$K_i = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot O_i), \quad (1)$$

де  $\alpha_i$  – ваговий коефіцієнт (значимість компетенції)  $i$ -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, відн. од.;

$O_i$  – середня оцінка  $i$ -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, балів.

Отже, найбільш компетентним слюсарем механоскладальних робіт відповідно до запропонованої моделі є: Бугай Г.П (3,6 балів), якого і рекомендується включити до складу резерву кадрів на зайняття посади старшого майстра слюсарно-механічної дільниці.

Результати наукового дослідження є основою для вироблення рекомендацій щодо поліпшення рівня компетентності працівників.

Таблиця 5

**Визначення компетентності слюсарів механоскладальних  
робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»**

Шифр компетенції	Ваговий коефіцієнт	Середня оцінка компетенції за «методом 360°»			Оцінка з урахуванням вагового коефіцієнта		
		Остахов В.М.	Івах С.О.	Бугай Г.П.	Остахов В.М.	Івах С.О.	Бугай Г.П.
K <sub>1</sub>	0,15	3,3	3,8	3,0	0,50	0,57	0,45
K <sub>2</sub>	0,17	4,0	4,0	4,0	0,68	0,68	0,68
K <sub>3</sub>	0,16	4,3	1,8	4,0	0,69	0,29	0,64
K <sub>4</sub>	0,11	2,5	3,3	3,5	0,28	0,36	0,39
K <sub>5</sub>	0,05	2,3	4,5	3,3	0,12	0,23	0,17
K <sub>6</sub>	0,07	3,3	3,0	3,3	0,23	0,21	0,23
K <sub>7</sub>	0,09	3,8	2,5	3,3	0,34	0,23	0,30
K <sub>8</sub>	0,07	1,8	3,8	3,8	0,13	0,27	0,27
K <sub>9</sub>	0,05	3,3	2,5	3,8	0,17	0,13	0,19
K <sub>10</sub>	0,02	5,0	2,0	1,8	0,10	0,04	0,04
K <sub>11</sub>	0,03	2,8	4,3	3,8	0,08	0,13	0,11
K <sub>12</sub>	0,03	3,5	1,3	5,0	0,11	0,04	0,15
<b>Рівень компетентності працівника</b>	1,00	-	-	-	<b>3,41</b>	<b>3,16</b>	<b>3,60</b>

**Висновки.** У підсумку здійсненого наукового дослідження удосконалено процес формування моделі компетенцій працівників, що, на відміну від існуючих, представлений у вигляді чіткої послідовності конкретизованих дій та рішень на кожному етапі, ґрунтується на виборі певного підходу і передбачає побудову моделі компетенцій для працівників різних категорій з відмінною кількістю складових елементів: для працівників керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи. Для уможливлення практичного застосування цього процесу розроблено науково-методичний інструментарій та відповідні рекомендації, а також здійснено його апробацію на реальному прикладі.

### Література

1. Волобоева І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій (методологічний аспект). *Соціально-трудова відносина: теорія*

- та практика. 2018. № 1. С. 362-368. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_39)
2. Корольов Д.С. Модель компетенцій: принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 104-109. URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4\\_2019/20.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf)
3. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 37. С. 40-45. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2020\\_37\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9)
4. Петровська О.М., Познякова Т.С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 43-47. URL : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>
5. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf>
6. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge: research and discoveries: with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf»*. 40 (183). Vancouver: A.T. International, 2023. 611 p. P. 94-103. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>
7. Каткова К.В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2017. № 6 (11). С. 119-123. URL : <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017>
8. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
9. Волобоева І., Кравчук О., Парашук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>
10. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
11. Гонтюк А.В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. ... к-та екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.
12. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
13. Галайда Т.О. Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління*

підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf)

14. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2019. № 40. С. 88-94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf>

15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.

16. Посадова інструкція слюсаря механоскладальних робіт. Робота в Україні: веб-сайт. URL : [https://jobs.ua/job\\_description/view/1826](https://jobs.ua/job_description/view/1826)

### References

1. Voloboieva, I.O. (2018). Mekhanizm formuvannia ta vprovadzhennia modeli kompetentsii (metodolohichniy aspekt) [The mechanism of formation and implementation of the competency model (methodological aspect)]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1.362-368. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_39) [in Ukrainian].

2. Korolov, D.S. (2019). Model kompetentsii: pryntsypy formuvannia ta kryterii efektyvnosti [Competence model: formation principles and efficiency criteria]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekononika ta pidpriemnytstvo» – State and regions. «Economy and Entrepreneurship» series*, 4. 104-109. Retrieved from: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4\\_2019/20.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf) [in Ukrainian].

3. Korolov, D.S. (2020). Adaptatsiia modeli «20 hranei» do otsiniuvannia kompetentsii top-menedzhmentu [Adaptation of the «20-facet model" to the assessment of top management competencies]. *Naukovyi visnyi Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekononichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 37. 40-45. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2020\\_37\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9) [in Ukrainian].

4. Petrovska, O.M., Pozniakova, T.S. (2022). Suchasna model kompetentsii dlia spivrobotnykiv tsentriv dopomohy bizhentsiam ta tymchasovo peremishchenykh osib [A modern model of competencies for employees of centers for assistance to refugees and temporarily displaced persons]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 3. 43-47. Retrieved from: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46> [in Ukrainian].

5. Tymoshyk, V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v otsiniuvanni trudovykh resursiv pidpriemstva [Competency approach in evaluating the labor resources of the enterprise]. *Halytskyi ekononichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 6 (61). 155-163. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> [in Ukrainian].

6. Vodolazhska, T.O., Zheved, A.O. Hura, K.V. (2023). Utochnennia katehoriinoho aparatu kompetentnistnoho pidkhodu [Refinement of the categorical apparatus of the competence approach]. *Modern knowledge: research and discoveries – Modern knowledge: research and discoveries* : with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf», 40 (183). 94-103. Retrieved from : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193> [in Ukrainian].
7. Katkova, K.V. (2017). Metodychnyi pidkhid do formuvannia modeli kompetentsii na promyslovomu pidpriemstvi [A methodical approach to the formation of a competency model at an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes, upravlinnia – Eastern Europe: economy, business, management*, 6 (11). 119-123. Retrieved from : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017> [in Ukrainian].
8. Kozyrieva, O.V., Kovalova, V.I., Hliebova, N.V. (2021). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka [in Ukrainian].
9. Voloboieva, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2021). Universalna model kompetentnostei dlia roboty u dystantsiinomu rezhymi [Universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].
10. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing. [in English].
11. Hontiuik, A.V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the management system of personnel potential of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia : Donetsk national. University named after Vasyl Stus [in Ukrainian].
12. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva: navch. posib. [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv: HNADU [in Ukrainian].
13. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Economics and enterprise management. Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1 (34). 61-38. Retrieved from : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf) [in Ukrainian].
14. Lipych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A. (2019). Struktura modelei kompetentnostei u konteksti rozvytku personalu [The structure of competency models in the context of personnel development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika ta menezhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: «Economics and*



Management», 40. 88-94. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf> [in Ukrainian].

15. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2020). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

16. Posadova instruktsiia sliusaria mekhanoskladalnykh robit. Robota v Ukraini: veb-sait [*Job description of a mechanical assembly mechanic. Work in Ukraine: website.*]. Retrieved from: [https://jobs.ua/job\\_description/view/1826](https://jobs.ua/job_description/view/1826) [in Ukrainian].

## SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL ENSURING THE PROCESS FORMATION OF THE EMPLOYEE COMPETENCE MODEL

**VODOLAZHNSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: [tatyana.vodolazhska@gmail.com](mailto:tatyana.vodolazhska@gmail.com), ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ZHEVED A.**, Master's degree student.

E-mail: [anastasiazheved@gmail.com](mailto:anastasiazheved@gmail.com)

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

**Abstract.** *The article outlines the expediency of application and the main problematic issues of implementing the principles of the competency approach in personnel management of current enterprises, in particular, related to the process of formation and practical use of its main tool - the model of employee competencies. A scientific survey of the significant assets of scientists and practitioners on this topic was carried out, as a result of which it was established that there is a need to finalize currently unresolved tasks regarding the clarification of the sequence and the development of scientific and methodological support and practical recommendations for the construction of such models, since the given processes are mostly abstract, difficult for practical application due to the lack of clear instructions and tools for the implementation of each stage.*

*The main goal of the article is to improve the process of forming the model of employee competencies by clarifying the sequence of its development, specifying actions at each stage and developing methodological tools for practical application.*

*The process of forming the model of employee competencies was compiled, presented in the form of a logical sequence of specific actions and decisions with the use of a specially developed toolkit, based on the choice of a certain approach and involves the construction of a model of competencies for employees of different categories with a different number of constituent elements. For example, for employees in managerial positions there are 4 constituent elements; for specialists and workers in labourer's positions - 3 constituent elements etc.*

*A scientific-methodical toolkit and relevant recommendations for its implementation were developed, an approbation was carried out on an example (a model of the competences of fitters in mechanical assembly works was developed). Competences of mechanical assembly fitters included in the developed model were assessed using the "360° method"; taking into account the weight factor of each competence, the general level of their competence is determined.*

*The results of scientific research are the basis for making recommendations for improving the level of employees' competence.*

**Key words:** *employee competence, competence model, the process of forming a competence model, component elements of a competence model, assessment of competences.*

УДК 338:658

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.199

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА 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 виявленні особливостей управління інноваційною діяльністю підприємства, а також у визначенні джерел інформації, необхідних для оцінки інноваційної діяльності автотранспортного підприємства. 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 та визначення основних передумов для інноваційної діяльності. З метою оцінювання ефективності інноваційної діяльності було використано метод системного аналізу. Також у статті використано графічний метод для подання класифікації джерел інформації щодо аналізу інноваційної діяльності підприємств.*

*Ініціатива в галузі інновацій на будь-якому підприємстві завжди спрямована на формування та залучення новаторських ідей із зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку і забезпечення перспектив розвитку. Однак різні підприємства мають значні відмінності в можливостях залучення інновацій, що здебільшого зумовлено наявністю обмежень у ресурсах. Певні особливості та сама система управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах не є еквівалентною системі управління підприємством у цілому. Вона включає певні функції і дії, пов'язані із вибором, ініціацією та реалізацією на підприємстві відповідних інноваційних процесів. Ці процеси посприятимуть створенню суттєвих конкурентних переваг за наявних ресурсних обмежень та забезпечать належну економічну віддачу ресурсів.*

*Оцінюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом його якісного, довгострокового та ефективного функціонування. Проте інноваційна діяльність, як і будь-яка інша, вимагає відповідного управління через механізм, що має бути частиною загального стратегічного управлінського механізму підприємства. Інформація для подальшого аналізу інноваційної діяльності та мінімізації ризиків інвестування має визначальний вплив на якість підсумкових даних діяльності автотранспортного підприємства. Якісний аналіз рівня техніко-технологічного розвитку підприємства слугує інформаційною базою для визначення напрямів інвестування в модернізаційні процеси АТП.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, управління інноваціями, автотранспортне підприємство, джерела інформації.

**Постановка проблеми.** Ініціатива в галузі інновацій на будь-якому підприємстві завжди спрямована на формування та залучення новаторських ідей із зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку, забезпечення перспектив розвитку. Однак різні підприємства мають значні відмінності в можливостях залучення інновацій, що здебільшого зумовлено наявністю обмежень у ресурсах. Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства потребує врахування як потенційних можливостей інновацій для формування конкурентних переваг, так і інвестиційних можливостей підприємства [1].

З огляду на особливості і функції управління інноваційною діяльністю та наявність системи управління можна стверджувати, що ефективне функціонування будь-якої із систем неможливе без певного механізму. Таким чином, управління інноваційною діяльністю має спиратися на механізм, що діє на підприємстві та є невід'ємною частиною загального механізму управління підприємством [2].

Певні особливості та сама система управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах не є еквівалентною системі управління підприємством в цілому. Вона включає певні функції та дії, пов'язані із вибором, ініціацією та реалізацією на підприємстві відповідних інноваційних процесів. Ці процеси посприятимуть створенню суттєвих конкурентних переваг за наявних ресурсних обмежень та забезпечать належну економічну віддачу ресурсів [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стосовно особливостей управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах висвітлюється в роботах таких науковців як: Єпіфанова І.Ю., Лівощко Т.В., Дворніченко Д.С., Шинкаренко В.Г., Клепікова О.В., Федотова І.В., Черноіванова Г.С., Забарна Е.М., Щьокіна Є.Ю., Стадник В.В., Головчук Ю.О., Коверга С.В., Крутогорський Я.В., Попова Г.В., Коверга С.В., Касьянова Н.В., Павлович Р.В., Ковтуненко К.В., Масленнікова Є.І. та ін. [1–10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Наявні наукові розробки з управління інноваційною діяльністю не повною мірою висвітлюють питання в рамках дослідження особливостей управління, що мають узагальнений та неоднозначний характер. Але, незважаючи на велику кількість наукових праць, дослідження та



удосконалення певних особливостей управління інноваційною діяльністю все одно потребує більш глибокої оцінки.

**Формулювання цілей статті.** Основна мета цієї статті полягає у виявленні особливостей управління інноваційною діяльністю підприємства, а також у визначенні джерел інформації, необхідних для оцінки інноваційної діяльності автотранспортного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дедалі більше вітчизняних підприємств розуміють величезну роль використання інновацій для подальшої успішної роботи свого підприємства. Впровадження певного роду інновацій, як правило, здійснюється не на постійній основі, що зумовлюється нестачею фінансових та інших ресурсів, а також відсутністю певного досвіду в управлінні інноваціями. Для ефективного використання інновацій необхідно вивчити особливості управління ними, що дасть змогу ефективно і якісно управляти інноваційною діяльністю підприємства [4].

Фінансування та збільшення інвестицій у нові проекти - основна мета, яка виникає у всіх зацікавлених сторін у процесі проектування в транспортному секторі. Активними учасниками цього процесу є транспортні компанії, організації, що займаються розробленням і супроводом дизайну, а також постачальники обладнання, трудових і фінансових інструментів зі збільшення якості та зниження вартості транспортних послуг. Успіх різних нових проектів також залежить від характеру, глибини процесу і ступеня готовності до його реалізації. Не менш важливим для успішного впровадження інновацій у транспортних компаніях є рівень підготовки співробітників. У зв'язку з цим розв'язання проблем прискорення інновацій у транспортному секторі пов'язане з поліпшенням підзвітності та оцінювання впливу їхнього використання в усіх аспектах процесу, особливо у контексті функцій компанії, що надає транспортні послуги.

Отже, діяльність автотранспортних компаній має бути спрямована на поліпшення планування транспортних операцій і зниження експлуатаційних витрат. Інноваційними способами підвищення ефективності транспортної системи та інфраструктури в Україні є також використання логістичних систем для проектування, контролю

пасажирських перевезень, устаткування, управління життєвими ресурсами нового продукту, управління новою транспортноорієнтованою діяльністю, використання передових методів.

Особливе значення для автомобільного транспорту має впровадження конструкції, що дає змогу заощаджувати витрати на обладнання, особливо під час перетворення природного газу, який чистіший та економніший, ніж бензин. Однак використання альтернативних видів палива не має серйозного економічного впливу в національному масштабі.

Досягнення інновацій вимагає доступу й об'єднання набагато більшої кількості знань і можливостей, а також наявності та якості ресурсів, що можна виразити словами «наука і техніка».

У зв'язку зі зростаючою важливістю наукових відкриттів та інновацій виникає гостра необхідність у зміні управлінської практики на рівні підприємства. Науково орієнтоване відкриття та інновації - це і технологія для відкриття та розроблення нових продуктів, і набір управлінських практик організації та мотивації наукових працівників у компаніях.

Таким чином, наукові дослідження вимагають, щоб фірми стали учасниками науки, а не просто користувачами наукових знань. Це означає, що розробка та прийняття нового управління людськими ресурсами, практика у фірмах є частиною рішення для поліпшення структурних умов для ефективного передання знання, хоча ними нехтують під час обговорення політики і розроблення показників.

Не залишилися поза увагою також проблеми підвищення інноваційної привабливості бізнесу, державного фінансування та стимулювання інноваційної діяльності, вдосконалення нормативно-законодавчої бази для ефективною реалізації модернізаційної політики підприємства. Модернізаційна діяльність підприємства - важлива показова частина інвестиційної діяльності будь-якого підприємства. Важко переоцінити значення модернізації для ефективного функціонування автотранспортного підприємства. Сучасному виробництву властива зростаюча капіталомісткість і підвищення ролі довгострокових факторів. Для того щоб підприємство мало змогу успішно функціонувати, розширювати виробничі потужності, підвищувати якість продукції, знижувати витрати, підвищуючи цим конкурентоспроможність виробленої

продукції та зміцнюючи в такий спосіб свої позиції на ринку, воно повинно не тільки вкладати капітал, а головне вкладати його вигідно. Досягти цього можливо грамотно сформувавши інвестиційну політику, ретельно розробивши програму техніко-технологічної модернізації виробництва і продовжуючи постійно вдосконалювати її для досягнення названих цілей.

Основна передумова для інноваційної діяльності - застарівання наявних обладнань, методів, технологій тощо. У зв'язку з цим необхідно систематично переглядати все те, що застаріло, і своєчасно замінювати на більш досконалу модель. Для того щоб застарілі об'єкти не стали гальмом на шляху до прогресу, підприємствам слід стежити за науковими розробками та дослідженнями в їхній галузі, а також своєчасно проводити атестацію продукції, що випускається, технологій, і робочих місць, а також аналізувати ринок.

Крім того, керівники повинні не тільки проводити аналіз виробничої та господарської діяльності підприємства, а й також активно прагнути до вдосконалення продукції, послуг або технологій. Таким чином, вони стимулюють підприємство до впровадження інновацій і прагнуть бути першими, створюючи та впроваджуючи нововведення. Важливо зазначити, що час, витрачений конкурентами на освоєння та впровадження аналогічних змін у своєму виробництві, може надати економічну вигоду тим, хто першим приступив до інновацій.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності виконується на основі індикаторів інноваційної активності, які, своєю чергою, можуть підрозділятися на абсолютні та відносні. Абсолютні індикатори містять витрати на наукові розробки; виручку і прибуток, отримані завдяки впровадженню інновацій; кількість перекваліфікованих співробітників; кількість отриманих патентів. До відносних індикаторів належать різні відношення між абсолютними індикаторами, наприклад, відношення витрат на НДДКР до інноваційної виручки.

Початковий етап основного процесу починається з формалізації ідеї, проведення ринкового аналізу та оцінки практичної реалізованості концепції. Потім наступним етапом відбувається розрахунок витрат на створення нового продукту, включно з

витратами на матеріали, технологічні процеси та оціночний аналіз потреби в інноваціях. На основі отриманої інформації ухвалюється рішення про організацію діяльності підприємства. Цей етап організації охоплює проведення необхідних заходів щодо використання наявного і додаткового обладнання, розроблення технологічних карт, добору, розміщення, навчання і перенавчання персоналу.

Ефективна організація інноваційного процесу вимагає не тільки добре побудованої структури організації. Керівництво підприємства має також взяти на себе відповідальність за цільове управління інноваціями. Під час цього процесу менеджери компанії повинні ясно сформулювати інноваційну мету і донести її до персоналу таким чином, щоб усі співробітники повністю усвідомлювали і приймали цю мету. Це також передбачає встановлення системи взаємодії між усіма елементами, включно із зовнішніми фірмами, що займаються науково-дослідною і дослідно-конструкторською роботою, а також налагодження системи поширення інформації, що забезпечує швидке розповсюдження необхідних відомостей.

Управління інноваційним процесом базується на загальних принципах управління, а також специфічних принципах, що зумовлені особливостями інновацій та змістом інноваційної діяльності. Ці останні відіграють важливу роль у формуванні системи управління інноваційним процесом, що приводить до створення ендогенної системи управління.

Серед специфічних принципів управління інноваційним процесом виокремлюють принципи гнучкості, врахування фактора часу, комплексності, невизначеності в інноваційних роботах та їх творчий характер.

Робота з інноваційними процесами завжди пов'язана з певними ризиками. Початок розробки інноваційного продукту включає визначення внутрішньої структури управління розробкою, після чого у цей процес інтегруються сторонні організації. Основне завдання керівників полягає в ефективному управлінні та мотивації групи розробників. Ефективне управління передбачає наявність контролю на всіх етапах виконання робіт, а отже, наявність зворотного зв'язку від усіх підрозділів.

Інноваційна діяльність, що є основою техніко-технологічної модернізації підприємства, обов'язково потребує постійних інвестицій. Для зниження ризиків інвестування необхідно здійснити якісну і кількісну оцінку інформації та ресурсів, якими володіє підприємство для здійснення інноваційних ініціатив. Класифікацію джерел інформаційної бази для інноваційної діяльності наведено на рис. 1. Важливо зазначити, що більшість організацій здатні адекватно оцінити свій інноваційний потенціал, спроможність до розроблення та впровадження інновацій, а також уміння гнучко адаптуватися до техніко-технологічних процесів, спрямованих на модернізацію.



Рис. 1. Класифікація джерел інформації для аналізу інноваційної діяльності підприємств

Керівники різних рівнів управління та відповідальні виконавці, які здійснюють контроль за об'єктами управління, виступають суб'єктами управління. Згідно із сучасними підходами до управління інноваційною діяльністю та національними стандартами інноваційного менеджменту, незалежно від системи управління

інноваційною діяльністю організації, визначено чотири об'єкти управлінської системи (рис. 2).

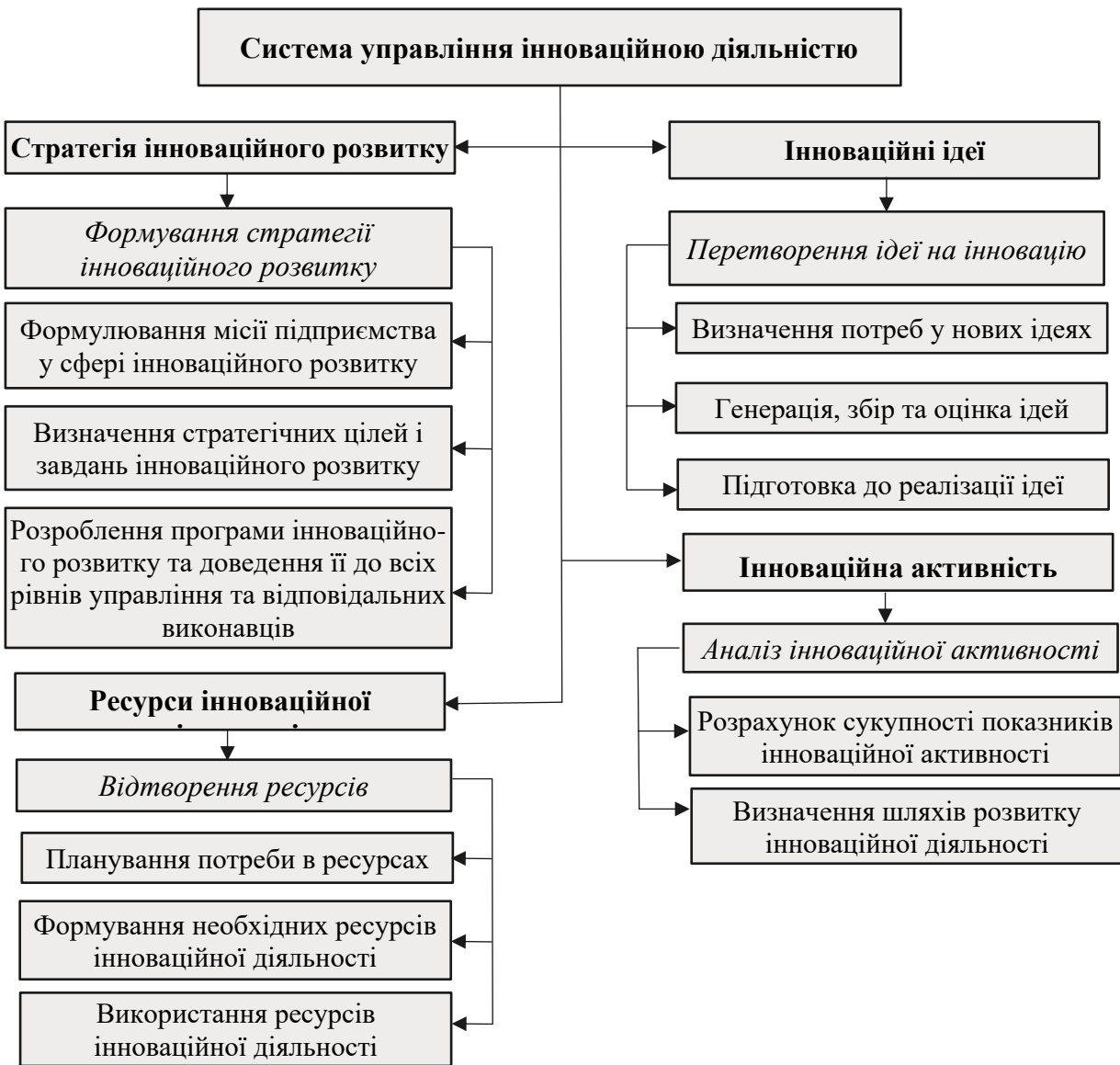


Рис. 2. Основні об'єкти системи управління інноваційною діяльністю

Унаслідок того, що стратегічний інноваційний розвиток є визначальним фактором конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, його сутність полягає в безперервній довгостроковій зміні якісних і кількісних характеристик економічних систем, процесів і явищ з урахуванням минулого досвіду, а також наявного інноваційного потенціалу розвитку. Таким чином, перший блок об'єктів управлінської системи стосується формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Другий компонент - інноваційні ідеї, що розглядаються як результат творчої, науково-дослідницької та проектної діяльності, що приводить до впровадження інновацій. У сучасних умовах функціонування багатьох підприємств ініціатива в інноваціях є пріоритетом вищого керівництва, проте ідеї працівників часто не отримують належної уваги або недостатньо заохочуються, що призводить до недостатньої кількості успішно впроваджених інновацій. Ці фактори стали причиною сповільнення розвитку організації. З метою запобігання подібним негативним явищам другий блок визначає діяльність з перетворення ідей на інновації. Основними завданнями цього блоку є пошук, оцінювання, підтримка та реалізація перспективних ініціатив як на підприємстві, так і поза його межами.

На наступному етапі управління інноваційною діяльністю розглядаються ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні та інші), оскільки вони взаємодіють для забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства. Важливо відзначити, що безперервне відтворення цих ресурсів має велике значення в даному контексті. Під відтворенням ресурсів інноваційної діяльності розуміється процес відновлення якісних і кількісних характеристик ресурсів, які використовуються для забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Цей процес охоплює етапи планування потреб у ресурсах, їх формування та ефективне, раціональне використання.

Останній компонент включає в себе інноваційну активність, аналіз якої використовується як перший етап у процесі розробки або удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Висновки.** Оцінюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управління інноваційною діяльністю підприємства є ключовим елементом його якісного, довгострокового та ефективного функціонування. Проте інноваційна діяльність, як і будь-яка інша, вимагає відповідного управління через механізм, що має бути частиною загального стратегічного управлінського механізму підприємства.

Інформація для подальшого аналізу інноваційної діяльності та мінімізації ризиків інвестування має визначальний вплив на якість підсумкових даних діяльності автотранспортного підприємства. Якісний аналіз рівня техніко-технологічного розвитку підприємства

слугує інформаційною базою для визначення напрямів інвестування в модернізаційні процеси АТП.

Наведені в дослідженні об'єкти є обов'язковою складовою системи управління інноваційною діяльністю будь-якого сучасного підприємства. Проведений аналіз дозволяє зазначити, що основним завданням системи управління є перетворення об'єктів управління у стан, необхідний для досягнення певних результатів управлінської діяльності та реалізації цілей організації. Для опису цього процесу використовується процесний підхід, який передбачає визначення відповідних напрямків, що виконуються на АТП.

### Література

1. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
2. Лівашко Т.В., Дворніченко Д.С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 6. С. 116-124.
3. Шинкаренко В.Г., Клепікова О.В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2010. Вип. 16. С. 73-82.
4. Федотова І.В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2016. Вип. 28. С. 17-29.
5. Черноіванова Г.С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. 284 с.
6. Забарна Е.М., Щьокіна Є.Ю. Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України: монографія. Херсон: Олдіплюс, 2019. 244 с.
7. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
8. Коверга С.В., Крутогорський Я.В., Попова Г.В. Формування системи управління інноваціями: підходи, принципи, розвиток. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7 (07). С. 23-31.
9. Коверга С.В., Касьянова Н.В., Павлович Р.В. Інвестиційне забезпечення розвитку національної інноваційної системи України: стратегія, оцінка, концепції: монографія. Слов'янськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2020. 197 с.
10. Ковтуненко К.В., Масленнікова Є.І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.



## References

1. Yepifanova, I.YU. (2019). Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu promyslovykh pidpryyemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennya [Management of innovative activities of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support]. Vinnytsia: VNTU. [in Ukrainian].
2. Livoshko, T.V., Dvornichenko, D.S. (2014). Innovatsiyi ta innovatsiyna polityka pidpryyemstva: pryntsyipy formuvannya ta mekhanizmy realizatsiyi [Innovations and innovation policy of the enterprise: principles of formation and implementation mechanisms]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 6, 116-124. [in Ukrainian].
3. Shynkarenko, V.H., Klepikova, O.V. (2010). Systema upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu v ATP [The system of management of innovative activity in ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of transport complex*, 16, 73-82. [in Ukrainian].
4. Fedotova, I.V. (2016). Model' zhytlyezdatnoyi systemy upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu pidpryyemstva [A model of a viable management system for innovative activity of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of transport complex*, 28, 17-29. [in Ukrainian].
5. Chernovanova, H.S. (2018). Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya upravlinnya innovatsiyamy ta innovatsiynoyu pratsyuu [Organizational and economic management of innovations and innovative work]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M. [in Ukrainian].
6. Zabarna, E.M., Shch'okina, YE.YU. (2019). Systema orhanizatsiyno-upravlins'kykh innovatsiy v rozvytku suchasnykh rehioniv Ukrayiny [System of organizational and management innovations in the development of modern regions of Ukraine]. Kherson: Oldiplus. [in Ukrainian].
7. Stadnyk, V.V., Holovchuk, YU.O. (2020). Upravlinnya innovatsiyamy na osnovi rozvytku partners'kykh vidnosyn pidpryyemstva [Management of innovations based on the development of partnership relations of the enterprise]. Kamianets Podilskyi: Ruta Printing House LLC. [in Ukrainian].
8. Koverha, C.V., Krutohors'kyy, YA.V. (2023). Formuvannya systemy upravlinnya innovatsiyamy: pidkhody, pryntsyipy, rozvytok [Formation of the innovation management system: approaches, principles, development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 7 (07), 23-31. [in Ukrainian].
9. Koverha, S.V., Kas'yanova, N.V., Pavlovykh, R.V. (2020). Pavlovykh R.V. Investytsiynе zabezpechennya rozvytku natsional'noyi innovatsiynoyi systemy Ukrayiny: stratehiya, otsinka, kontseptsiyi [Investment support for the development of the national innovation system of Ukraine: strategy, assessment, concepts]. Sloviansk: B.I. Matorina. [in Ukrainian].

10. Kovtunenکو, K.V., Maslennikova, YE.I. (2017). Innovatsiyna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative economy: theoretical and practical aspects]. Kherson: D.S. Gryn. [in Ukrainian].

## PECULIARITIES OF INNOVATION MANAGEMENT AT RTE

**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 purpose of the article is to identify the peculiarities of managing the innovation activity of an enterprise, as well as to determine the sources of information necessary for assessing the innovation activity of a road transport enterprise. The methodological basis of this article is the scientific works of prominent scholars and materials of periodicals. In the course of the study, the article uses the method of logical analysis to substantiate and determine the main prerequisites for innovation activity. The method of system analysis was used to assess the effectiveness of innovation activities. The article also uses a graphical method to present a classification of sources of information on the analysis of innovation activities of enterprises.*

*An initiative in the field of innovation at any enterprise is always aimed at generating and attracting innovative ideas from the external environment in order to increase competitiveness, strengthen market positions and ensure development prospects. However, different enterprises have significant differences in their ability to attract innovations, which is mainly due to resource constraints. Certain features and the system of innovation management at motor transport enterprises are not equivalent to the management system of the enterprise as a whole. It includes certain functions and actions related to the selection, initiation and implementation of relevant innovation processes at the enterprise. These processes will contribute to the creation of significant competitive advantages under existing resource constraints and ensure proper economic return on resources.*

*Evaluating the results of the study, it can be argued that the management of innovation activity is a key element of its high-quality, long-term and efficient functioning. However, innovation activity, like any other, requires appropriate management through a mechanism that should be part of the overall strategic management mechanism of the enterprise. Information for further analysis of innovation activities and minimization of investment risks has a decisive impact on the quality of the final data of the motor transport enterprise. A qualitative analysis of the level of technical and technological development of the enterprise serves as an information base for determining the directions of investment in the modernization processes of the road transport enterprise.*

**Key words:** innovation activity, innovation management, road transport enterprise, sources of information.

УДК 330.332

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.211

## ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

**АЧКАСОВА Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789.

***Анотація.** Сучасна промислова революція та концепція управління ланцюгами поставок створили можливості спільного використання комплексу технологій, які допомагають створювати більш ефективні системи виробництва та розподілу. Така система дозволяє в будь-який момент часу збирати й аналізувати інформацію про зміни навколишнього середовища, швидко до них адаптуватися і створювати додаткову цінність проце-сам управління ланцюгами постачань. Саме тому питання цифрової трансформації транспортно-логістичних систем є актуальним.*

*Для реалізації цілей статті були використані такі методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо стану досліджень в галузі цифрової трансформації транспортно-логістичних систем. За допомогою системного та інформаційно-логічного підходу визначено напрямки впливу цифрової трансформації на досліджувану систему. У ході дослідження також широко використовувалися аналітичний і графічний методи та метод синтезу для побудови моделі цифрової платформи транспортно-логістичної системи, формування процесу створення і верифікації проекту впровадження цифрових технологій під час трансформації.*

*У статті отримали подальший розвиток складові цифрової платформи транспортно-логістичної системи, які, на відміну від існуючих, зібрані в систему і доповнені елементами страхування та маршрутизації.*

*Запропоновані удосконалення дозволять підвищити керованість, визначеність, результативність і контрольованість транспортно-логістичної системи та її складових і гармонізувати процес цифрової трансформації.*

*Отримані результати, що полягають в розробці цифрової платформи транспортно-логістичної системи підприємства та процесу створення і верифікації проекту впровадження цифрових технологій під час трансформації дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо конкретизації окремих аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства.*

**Ключові слова:** транспортно-логістична система, цифрова трансформація, управління транспортно-логістичною системою, цифрові технології.

**Постановка проблеми.** Новий етап розвитку бізнесу, питання підвищення вартості активів, продуктивності праці, цінності підприємств тощо пов'язані із впровадженням сучасних технологій.

В описі сучасних технологій розвитку, в свою чергу, все частіше використовується термін «цифрова трансформація».

Розвиток у загальнофілософському сенсі є спрямованою незворотною закономірною зміною об'єкта, в результаті якої виникає новий якісний стан цього об'єкта.

Термін «трансформація» походить від латинського *transformatio* й означає зміну. Тому всі перетворення форм, структур і способів, всього того, що в результаті сприяє переводу системи в новий якісний стан по суті є трансформацією. Трансформація може зачепити велику кількість аспектів, але не завжди зміни усіх аспектів можуть привести до бажаного результату. Тому обґрунтування аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичних систем, які підвищують їх якість, є актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний науково-технічний прогрес та інноваційні цифрові технології серйозно впливають на транспортно-логістичну систему. Удосконаленню ланцюгів постачань, підвищенню якості транспортно-логістичних послуг, додержанню міжнародних стандартів сприяє використання екологічно ефективних технологій [1].

Питанню цифрової трансформації логістики в сучасній науці приділяється багато уваги. Поступово логістика перетворилась із галузі, яка виконувала допоміжну роль в бізнесі, у ключовий фактор забезпечення його ефективності і конкурентоспроможності. Сьогодні спостерігаються потужні тенденції на ринку та його цифрова трансформація, під впливом якої активно розвивається і змінюється логістика.

У вересні 2021 року відбувся Digital Logistics Forum. У ньому взяли участь ІТ-компанії, що розробляють цифрові продукти для сфери логістики, та оператори ринку перевезень. Дискусії на форумі проходили в рамках питань оптимізації бізнес-процесів, цифрової трансформації ланцюгів поставок, управління цифровими платформами, майбутнього інтелектуальної логістики тощо.

За висновками форуму саме діджиталізація стала ключовою тенденцією в логістиці [2].

Питанням використання цифрових технологій у транспортно-логістичних системах присвячені не тільки зарубіжні публікації і дослідження світових компаній [3; 4]. Вітчизняні дослідники багато

працюють над питаннями синергії цифрових технологій в логістичних системах [5], приділяють увагу таким сучасним інформаційним технологіям, як Інтернет Речей, Великі дані, Штучний інтелект, Хмарні обчислення, 3D-друк, автономні роботи, Блокчейн, безпілотні літальні апарати, сенсорні технології, віртуальна реальність тощо.

Питання цифрової трансформації в логістичних системах у дослідженнях стосуються і необхідності ретельного контролю за цими процесами з боку експертів та керівництва не тільки за ресурсами для її реалізації, а й за наявністю відповідних компетенцій у персоналу, задіяного в транспортно-логістичній системі підприємства і за необхідністю створення нових завдань для висококваліфікованих фахівців, які обробляють та аналізують інформацію [6].

Ще одним напрямком досліджень з цифрової трансформації логістики є аналіз факторів, які сприяють успіху такої трансформації. Серед них виділяють дотримання організаційної культури, лідерство, узгодженість бізнесу з ІТ-стратегіями, залучення працівників, ступінь підготовленості персоналу, процеси інтегрування і стандартизації даних тощо [7].

Деякі дослідники вважають, що важливим напрямком досліджень, пов'язаних з цифровою трансформацією логістики, є забезпечення кібербезпеки логістичних систем. Вони зазначають, що головним принципом високотехнологічних розробок підприємств має бути їх комплексний захист і захист персональних даних. Це питання є вкрай актуальним у сучасних умовах військової агресії, особливо, коли мова йде про кібератаки на системи життєзабезпечення підприємств [8].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Для підвищення якості транспортно-логістичної системи підприємства невирішеним питанням залишається визначення тих аспектів цифрової трансформації, які сприятимуть досягненню означеної цілі.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є визначення й обґрунтування тих аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства, які сприятимуть формуванню якісно нової системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна промислова революція та концепція управління ланцюгами поставок

створили можливості для спільного використання комплексу технологій, які допомагають створювати більш ефективні системи виробництва та розподілу. Ця можливість отримала назву «Логістика 4.0 четвертої промислової революції». Її основними атрибутами є поєднання всіх об'єктів ланцюгів поставок, у тому числі і корпоративних ресурсів, один з одним за допомогою датчиків, пристроїв та інтернету. Така система дозволяє в будь-який момент часу збирати й аналізувати інформацію про зміни навколишнього середовища, що дає можливість швидко до них адаптуватися і створює певну цінність процесам управління ланцюгами постачань [9].

Четверта промислова революція передбачає не тільки наскрізну діджиталізацію всіх фізичних активів бізнесу, але і їх інтеграцію до цифрової екосистеми, яка включає партнерів, що задіяні в транспортно-логістичній системі. Необхідність такого переходу пояснюється можливістю досягнення максимального рівня актуальності даних та можливістю ефективно і швидко реагувати з орієнтацією на клієнта.

Освоєння цифрових технологій сприятиме кардинальному підвищенню цінності економіки держави, підприємства і продуктивності праці. Численні публікації кажуть про те, що виживання і розвиток економічних суб'єктів залежить від їхньої здатності функціонувати у цифровому середовищі.

Подолання розриву між існуючим і бажаним станом системи та створення цінностей забезпечує цифрова трансформація кожного з її елементів (рис. 1).

Цифрова трансформація системи являє собою процес перетворення всіх елементів системи за рахунок впровадження інноваційних та цифрових технологій. Результатом цифрової трансформації є створення такої цифрової системи, де життєві цикли, бізнес-моделі та бізнес-процеси створені на первинності цифрового подання її основних продуктів і послуг. Така система є адапційною, може гнучко трансформуватися у цифрову. Перебудова бізнес-моделей має відповідати життєвим циклам продукції та підприємства. Вона дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи транспортно-логістичної системи та позитивно впливає на її довгострокову стійкість.



Рис. 1. Напрямки впливу цифрової трансформації транспортно-логістичної системи

Як видно з рисунка, перетворення торкаються всього комплексу елементів системи: самої послуги, управління потоками, праці, сервісу та активів підприємства.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи дозволяє здійснити перехід до цифрового бізнесу через цифровізацію процесів та клієнтів.

Зазвичай стратегія цифровізації асоціюється з такими модулями:

1. Модуль обробки даних. Цей модуль використовує технології обробки даних, що дає можливість адаптувати існуючі продукти та послуги, створювати прогнози розвитку ситуації, коли персоналізований підхід і рівень логістичного сервісу є пріоритетним для споживача.

2. Модуль створення додаткової цінності продукції для споживача. Цей модуль використовує можливість дистанційної купівлі товару або послуги, доступність консультацій, оплату товарів та послуг онлайн для підняття цінності продукції у сприйнятті клієнта.

3. Модуль цифровізації забезпечення клієнтського обслуговування. Цей модуль включає впровадження технологій, що дозволяють швидко та обґрунтовано реагувати на зовнішнє середовище. Вони містять можливості аналізу інформації про клієнта; інструменти омніканальності (узгодженості роботи всіх каналів комунікації і впливу на споживача); інструменти моніторингу та прогнозування, технології скорингу (системи оцінки платоспроможності клієнта) та адаптивності. Цифровізація дозволяє перейти до інтерактивної взаємодії з клієнтом через системи зворотного зв'язку (отримання усвідомлених відгуків клієнтів та збір інформації за цифровим слідом клієнта).

4. Модуль розробки інновацій та їх впровадження у діяльність підприємства. Цей модуль забезпечує використання моделі, що базується на систематичному аналізі ринкових змін, тестуванні та експериментах для безперервного процесу впровадження інновацій.

5. Модуль партнерської інфраструктури. Цей модуль включає цифрові програми, які дозволяють об'єднувати різні сервіси на засадах партнерської взаємодії. Це дає можливість прискорити процес аналізу, зіставлення та узагальнення інформації, а також об'єднати ресурси.

Наявність різних модулів дозволяє побачити наскільки процес цифрової трансформації транспортно-логістичної системи є складним і комплексним. Тому можна всі види трансформації розділити на окремі групи:

а) техніко-технологічна група трансформацій пов'язана зі здійсненням технічного переозброєння окремих ланок транспортно-логістичної системи, удосконаленням технологій надання послуг,



застосуванням інноваційних засобів виробництва, які є основою технологічного прогресу;

б) група організаційних трансформацій пов'язана із впровадженням нових форм і методів організації діяльності, впровадженням інновацій, застосуванням новітніх методів координації та взаємодії всіх ланок підприємства або окремих груп;

в) група економічних трансформацій пов'язана із вдосконаленням та автоматизацією процесів аналізу, планування, оцінки результатів системи;

г) група екологічних трансформацій передбачає нововведення для запобігання негативних впливів на навколишнє середовище;

г) група соціальних трансформацій пов'язана із людським фактором, зміною ролей та функцій людини в транспортно-логістичній системі.

Транспортно-логістична система підприємства є важливою складовою ланцюгів постачання. До основних трендів їх розвитку можна віднести можливість виключення торгових посередників як проміжних ланок ланцюга за рахунок можливості працювати безпосередньо з клієнтом; спільне використання потужностей, систем зберігання та доставки, транспорту, пунктів видачі, кур'єрських служб; відстежуваність і прозорість операцій протягом усього ланцюга та впровадження цифрових технологій.

Для цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства важливим є створення єдиного цифрового простору, який дозволить на конкурсній основі відбирати контрагентів з широкого спектру питань – надання послуг з технічного обслуговування, ремонту, експедування, сервісу, логістичних послуг, консалтингу, страхування тощо.

Модель системи цифрових платформ транспортно-логістичної системи підприємства зображена на рис. 2.

Перепроєктування транспортно-логістичної системи має здійснюватися системно та комплексно. Цей процес охоплює практично всі елементи, які входять в цю систему, і зв'язки між ними. До цих елементів можна віднести цілі, завдання, обмеження, принципи, результати, нормативи, методи та інструменти, стейкхолдерів і виконавців, процеси трансформації, функції управління трансформацією та елементи, що підлягають трансформації.

Кожна із складових цифрової платформи транспортно-логістичної системи, наведених на рис. 2, має підбиратись під конкретні умови надання послуг транспортним підприємством.

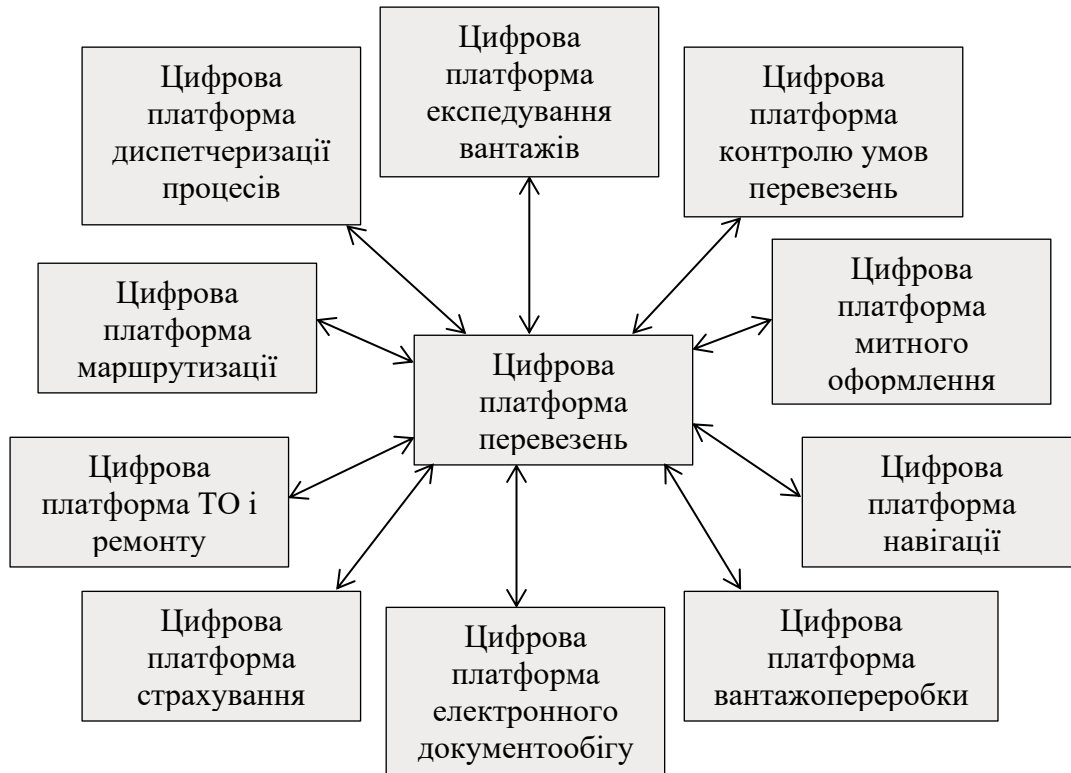


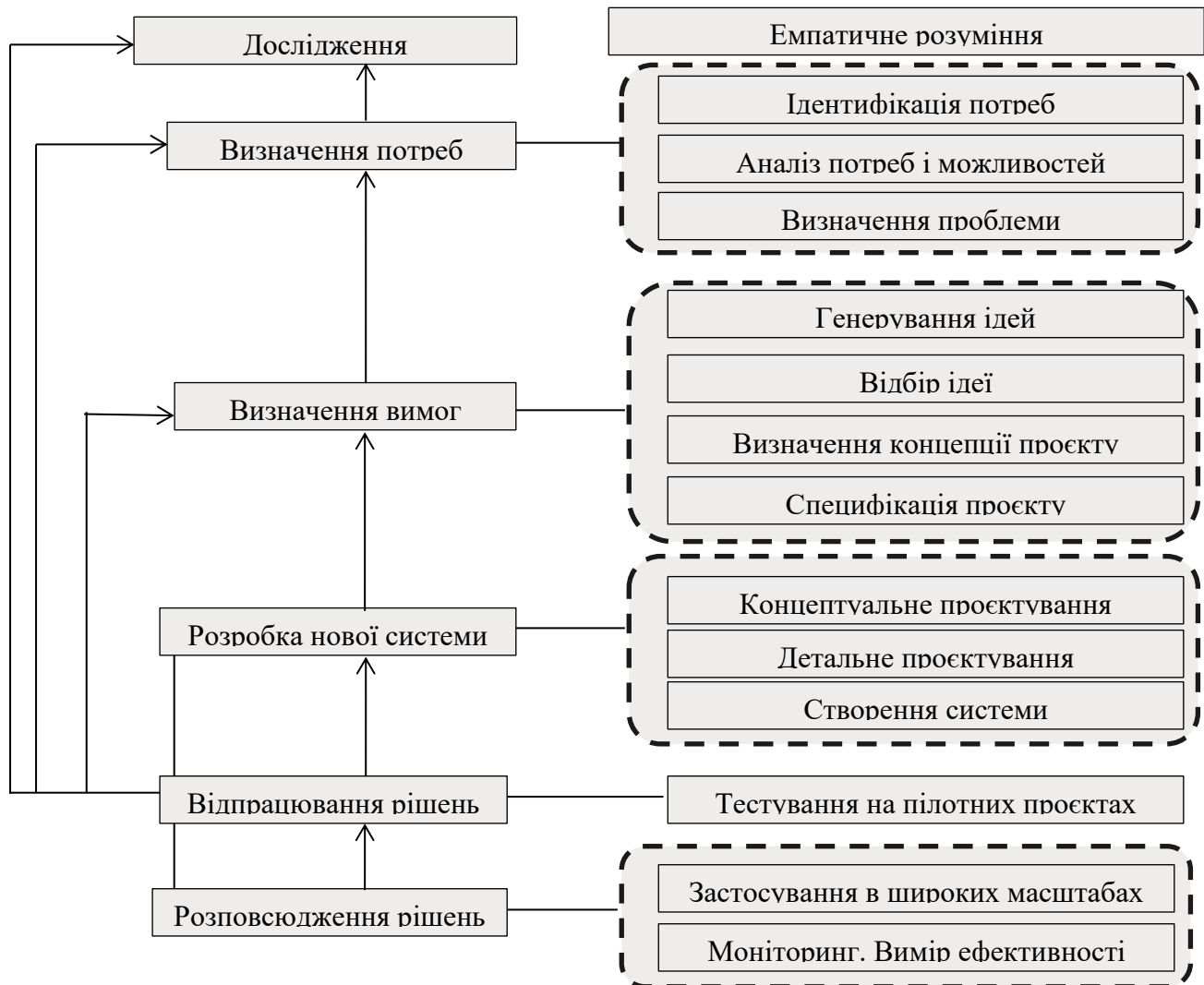
Рис. 2. Модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи

Цифрова платформа транспортно-логістичної системи має надавати програмне забезпечення, у тому числі моделі даних і стандарти; забезпечення електронного документообігу; сервіси на основі блокчейн-технології (цифрового реєстру, який записує і захищає від несанкціонованого доступу транзакції між двома сторонами); забезпечення транскордонного обміну електронними документами різних видів, на основі сервісів посвідчувального центру, третьої довіреної сторони тощо; забезпечення послуг контролю та моніторингу руху вантажів тощо.

Кожний з елементів цифрової платформи повинен мати конкурсний відбір контрагентів залежно від вимог до певного сервісу відповідно до умов певного логістичного ланцюга.

Цифрова трансформація потребує певного порядку дій щодо створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій. Такий процес був розроблений і наведений на рис. 3.

Розроблений процес розбитий на окремі етапи, які допомагають побачити послідовність дій і свідомо створювати проекти освоєння цифрових технологій.



**Рис. 3. Процес створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій під час трансформації**

На етапі дослідження вивчається існуюча система та її користувач для розуміння його досвіду, бажань, мотивації та потреб. Як результат формується розуміння клієнта.

На етапі визначення потреб споживача відбувається ідентифікація потреб, можливості клієнта і виявляються проблеми, які має вирішувати створювана система. Всі ці дії необхідні для встановлення завдання.

Визначення вимог є третім етапом, на якому виробляються і відбираються ідеї, формуються вимоги до нової системи, визначаються інструменти трансформації, формується концепція і специфікація нової системи.

На етапі розробки нової системи відбувається концептуальне та детальне проектування і формується прототип системи.

Далі йде етап відпрацювання рішень, на якому система тестується на пілотних проектах, коли обирається вузька група завдань. Таке тестування дає можливість виявити недоліки, які в подальшому усуваються, скоригувати технічні інструкції з експлуатації та інша документація. На цьому етапі можливе виявлення нових потреб і вимог до системи, що розробляється.

Коли на етапі відпрацювання рішень усунені всі недоліки і проведені відповідні коригування, відбувається етап поширення рішень, на якому відпрацьована технологія переноситься на всю систему. Крім того, оцінюються досягнуті результати та визначається ефективність застосування системи.

Головне в запропонованому процесі, що на кожному етапі формується систематичний зворотний зв'язок, який дозволяє удосконалювати систему і наближати її до потреб споживача.

**Висновки.** Засобом задоволення попиту на переміщення вантажу в просторі у погодженому обсязі, в погоджений час, з відповідною якістю, рівнем ризику і напрямку є транспортно-логістичні системи. Їх відмінною рисою є відсутність матеріального перетворення вантажу, який переміщується.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи є процесом, який забезпечує цілеспрямовану незворотну закономірну зміну властивостей, внутрішньої впорядкованості всіх ланок системи та зв'язків. Але це процес складний і має комплексний характер, тому що торкається всіх елементів системи і на рівні кожного з елементів є свої варіанти вибору цифрових технологій, які по-різному забезпечують задоволення потреб споживача, пов'язаних з певним елементом системи. Саме тому необхідно в рамках цифрової трансформації зробити вибір найбільш ефективного варіанта перетворень за заданими критеріями та здійснити їх.

У результаті таких перетворень має підвищуватись керованість, визначеність, результативність та контрольованість системи і її складових.

Цифрові технології, що впроваджуються на підприємстві, повинні підкріплюватися структурними змінами, перетвореннями організаційно-економічних відносин та іншими змінами в діяльності підприємства. Інакше вони не дадуть очікуваних економічних та соціальних наслідків цифровізації і залишаться лише потенційною можливістю.

Трансформація транспортно-логістичної системи забезпечує її сталий розвиток і допомагає за рахунок гнучкості, адаптивності й ефективності створювати додану вартість на більш високому рівні, ніж до того, як відбулася трансформація.

Для забезпечення гармонійного процесу цифрових трансформацій у транспортно-логістичній системі підприємства в роботі було визначено напрямки їх впливу на цю систему, побудовано модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи, яка дозволяє розмежувати окремі елементи цифрової платформи, що має формуватися унікально для певного комплексу потреб і можливостей споживача. Крім того, в роботі сформовано послідовність дій щодо створення і верифікації проекту впровадження цифрових технологій під час трансформації.

Подальший розвиток цієї теми полягає в конкретизації окремих аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства.

### Література

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 155-168.
2. З точки А в точку В: цифрова трансформація логістики, 2021. URL: <https://www.digitalforum.pro/blog/z-tochki-a-v-tochku-b-cifrova-transformaciya-logistiki>
3. Logistics Trend Radar. Version 2018/19 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-andinnovation/thought-leadership/trend-reports/logisticstrend-radar.html>
4. Maersk and IBM to form joint venture applying blockchain to improve global trade and digitise supply chains [Електронний ресурс]. January 16, 2018.

URL: <https://maersk.com/press/pressrelease-archive/maersk-and-ibm-to-form-joint-venture>

5. Скіцько В. І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С.18-24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/6.pdf)

6. Novikov S.V., Sazonov A.A. Digital transformation of machine-building complex enterprises. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. № 15. P. 32-39.

7. Cichosz M., Wallenburg C.M., Knemeyer A.M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. № 31 (2). С. 209-238.

8. Кривов'язюк І.В., Сидорчук І.С. Цифрові трансформації та управління логістикою промислового підприємства. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*. Дніпро: МЦНД, 2022. С. 36-38. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364638047\\_CIFROVI\\_TRANSFORMACII\\_TA\\_UPRAVLINNA\\_LOGISTIKOU\\_PROMISLOVOGO\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/364638047_CIFROVI_TRANSFORMACII_TA_UPRAVLINNA_LOGISTIKOU_PROMISLOVOGO_PIDPRIEMSTVA).

9. Paksoy T., Kochan C.G., Ali S.S. Logistics 4.0: Digital Transformation of Supply Chain Management. NY: Taylor & Francis Group, LLC. 2021. 142 p.

10. Кривов'язюк, І.В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М. 2022. 264 с.

11. Barczak A., Dembińska I., Marzantowicz Ł. Analysis of the Risk Impact of Implementing Digital Innovations for Logistics Management. *Processes*. 2019. № 7. P. 8-15.

12. Junge A.L. Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logistics and supply chain processes – an exploratory framework. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2019. 16(3). P. 462-472.

13. Harrison A., Skipworth H., Van Hoek R., Aitken J. Logistics Management and Strategy. Pearson, 2022. 496 p.

## References

1. Achkasova, L. M., Vodolazhska, T. O. (2023). Obhruntuvannia skladovykh transportno-lohistychnoi systemy pidpriemstva [Justification of the components of the transport and logistics system of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economy of the transport complex*. 42, 155-168. [in Ukrainian].

2. Z tochky A v tochku B: tsyfrova transformatsiia lohistyky [From point A to point B: digital transformation of logistics]. (2021). URL: <https://www.digitalforum.pro/blog/z-tochki-a-v-tochku-b-cifrova-transformaciya-logistiki>. [in Ukrainian].

3. Logistics Trend Radar. Version 2018/19. (2019) URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-andinnovation/thought-leadership/trend-reports/logisticstrend-radar.html>. [in English].

4. Maersk and IBM to form joint venture applying blockchain to improve global trade and digitise supply chains (2018). January 16. URL: <https://maersk.com/press/pressrelease-archive/maersk-and-ibm-to-form-joint-venture>. [in English].
5. Skitsko, V. I. (2018). Synerhiia tsyfrovyykh tekhnolohii v lohistychnykh systemakh [Synergy of digital technologies in logistics systems]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 16, 18-24 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/6.pdf). [in Ukrainian].
6. Novikov, S.V., Sazonov, A.A. (2021). Digital transformation of machine-building complex enterprises. *Journal of Physics: Conference Series*, 15, 32-39. [in English].
7. Cichosz, M., Wallenburg, C.M. & Knemeyer A.M. (2020). Digital transformation at logisticsservice providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31 (2), 209-238. [in English].
8. Kryvoviaziuk, I.V., Sydoruk, I.S. (2022). Tsyfrovi transformatsii ta upravlinnia lohistykoiu promyslovoho pidpriemstva. Naukovi trendy postindustrialnoho suspilstva [Digital transformations and logistics management of an industrial enterprise. Scientific trends of post-industrial society], Dnipro: MTsND, 36-38 URL: [https://www.researchgate.net/publication/364638047\\_CIFROVI\\_TRANSFORMACII\\_TA\\_UPRAVLINNA\\_LOGISTIKOU\\_PROMISLOVOGO\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/364638047_CIFROVI_TRANSFORMACII_TA_UPRAVLINNA_LOGISTIKOU_PROMISLOVOGO_PIDPRIEMSTVA). [in Ukrainian].
9. Paksoy, T., Kochan, C.G. & Ali S.S. (2021). Logistics 4.0: Digital Transformation of Supply ChainManagement. NY: Taylor & Francis Group, LLC. [in English].
10. Kryvoviaziuk, I.V. (2022). Upravlinska innovatyka zabezpechennia doskonalosti biznesu vumovakh informatsiino-komunikatsiinoi tekhnolohizatsii [Management innovations to ensure business excellence in the conditions of information and communication technology]. Lutsk: FOP Mazhula Yu.M. [in Ukrainian].
11. Barczak, A., Dembińska, I. & Marzantowicz, Ł. (2019). Analysis of the Risk Impact ofImplementing Digital Innovations for Logistics Management. *Processes*, 7 [in English].
12. Junge, A.L. (2019). Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logisticsand supply chain processes – an exploratory framework. *Brazilian Journal of Operations &Production Management*, 16(3), 462-472 [in English].
13. Harrison, A., Skipworth, H., Van Hoek, R. & Aitken, J. (2022). Logistics Management and Strategy. Perason. [in English].

## FEATURES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE'S TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM

**ACHKASOVA L.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Y. Mudrogo Str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

***Abstract.** The modern industrial revolution and the concept of supply chain management have created opportunities for joint use of a complex of technologies that help create more efficient production and distribution systems. Such a system allows at any moment to collect and analyze information about changes in the environment, quickly adapt to them and create additional value in the process of managing supply chains. That is why the issue of digital transformation of transport and logistics systems is relevant.*

*To implement the goals of the article, the following methods were used: information on the state of research in the field of digital transformation of transport and logistics systems was analyzed and synthesized. With the help of a system and information-logical approach, the directions of influence of digital transformation on the studied system are determined. In the course of the research, analytical methods, graphic methods and the synthesis method were also widely used to build a model of the digital platform for the transport and logistics system and to form the process of creating and verifying the project of implementing digital technologies during the transformation.*

*The article further developed the components of the digital platform of the transport-logistics system, which, unlike the existing ones, are assembled into a system and supplemented with elements of insurance and routing.*

*The proposed improvements will make it possible to increase the manageability, certainty, effectiveness and control of the transport and logistics system and its components and harmonize the process of digital transformation.*

*The obtained results, consisting in the development of a digital platform of the enterprise's transport and logistics system and the process of creating and verifying a project for the implementation of digital technologies during the transformation, allow further research on the specification of certain aspects of the digital transformation of the enterprise's transport and logistics system.*

**Key words:** transport and logistics system, digital transformation, transport and logistics system management, digital technologies.



УДК 33.656

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.225

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**ПОПОВА Н. В.**, доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: pnv-15@ukr.net, Scopus ID: 57204685593, Web of Science: 775119, ORCID ID: 0000-0003-2797-6989.

**РОССОЛОВ О. В.**, доктор технічних наук, доцент, інститут транспортних досліджень, Університет природних ресурсів і наук про життя, Грегор-Мендель-штрассе 33, м. Відень, 1180, Австрія.

E-mail: oleksandr.rossolov@boku.ac.at, Scopus ID: 57196217533, ORCID ID: 0000-0003-1495-0173.

***Анотація.** Незважаючи на кількість наукових розробок стосовно теорії конкуренції та факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, проблема їх визначення для підприємств транспортно-логістичної системи в умовах діджиталізації та швидкої мінливості, невизначеності середовища залишається актуальною. Базуючись на теоретичних дослідження науковців різних галузей, в тому числі транспорту та логістики, які стосуються впливу діджиталізації на конкурентоспроможність підприємств, визначено, що потребують подальшого розгляду фактори, які комплексно охоплюють можливості цифровізації, вплив VUCA- та BANI- світу на підприємства і поведінку споживачів у digital-середовищі. У статті отримало подальший розвиток теоретичне визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи, що, на відміну від існуючих, комплексно враховують такі складові, як зміни в технологіях, техніці, управлінні підприємствами, поведінці споживачів, маркетинговій діяльності. Серед визначених факторів значна увага приділяється інноваціям, як у техніці та технологіях, так і в управлінні підприємствами і маркетинговій діяльності. Важливе місце серед факторів конкурентоспроможності підприємств посідає стейкхолдерський підхід до управління та маркетингу, що надає можливість комплексно враховувати інтереси стейкхолдерів, серед яких головними є споживачі транспортно-логістичних послуг. Розглянуто зміни в їх поведінці у сучасному світі. Також визначено фактори, які стосуються внутрішньої системи управління, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Завдяки комплексному підходу до визначення факторів конкурентоспроможності та змін, які відбуваються в діджитал-середовищі, підприємства транспортно-логістичної системи зможуть формувати свою стратегію і тактику у визначених аспектах, яка підвищить рівень їх конкурентоспроможності. Результати дослідження надають можливість в подальшому систематизувати та деталізувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи та впливають на стійкість підприємства в умовах швидких змін.*

**Ключові слова:** конкуренція, транспорт, логістика, діджиталізація, невизначеність, мінливість, фактори конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми.** У різні часи конкурентоспроможність підприємств обумовлювалася різними факторами, які відповідали тій ситуації, яка складалася на ринку. Якщо прослідкувати конкурентоспроможність, починаючи з вагомого внеску Майкла Портера, який визначив її на рівні країни, галузі та підприємства [1], то можна сказати, що вони є актуальними, але не зовсім відповідають сучасним умовам ведення бізнесу. По-перше, світ став значно мінливішим, відповідно існує невизначеність умов, складність ситуацій, їх перебіг є неоднозначним (VUCA-світ). Крім того, світ стає крихким та тривожним, як показали події в Україні і світі, а також нелінійним і незрозумілим (BANI-світ). На все це накладається швидка цифровізація суспільства та бізнесу, технологій та комунікацій. У цих умовах неможливо при визначенні конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи (ТЛС) обмежуватися лише класичними факторами. Тому виникає проблема визначення факторів конкурентоспроможності підприємств ТЛС в умовах цифрового середовища з урахуванням характеристик сучасного світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячені сучасні праці багатьох вчених. Серед них М. Porter [2], який вважає, що технологічний прогрес є однією з найбільших рушійних сил конкуренції. Christian Ketels та ін. [3] розглядають взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та структурними перетвореннями. Pedro M. Veiga та ін. [4] розглядають конкурентоспроможність з позицій цифровізації і вважають, що цифрові можливості позитивно впливають на інновації в компаніях. João J.M. Ferreira та ін. [5] визначають, як поширення знань позитивно впливає на ефективність фірми завдяки цифровим можливостям та інноваціям. Ivana Martincevic [6] вважає, що нові цифрові технології та інновації стають невід'ємною частиною бізнес-процесів в організаціях. Крім того, в роботах [7 - 10], а також інших конкурентоспроможність розглядається у галузі транспорту та логістики, що показує актуальність дослідження конкурентоспроможності в сучасних умовах.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Таким чином, як показує огляд сучасних публікацій, конкурентоспроможність компаній у сучасному світі залежить від багатьох факторів. Але

стосовно досліджень конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи, які комплексно охоплюють можливості цифровізації, вплив особливостей сучасного VUCA- та BANI-світу, а також поведінки споживачів у digital-середовищі, то вони потребують подальшого розгляду.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є теоретичне визначення факторів конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи на основі змін, обумовлених цифровізацією, характеристиками сучасного світу та поведінкою споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи дослідження науковців у сфері конкурентоспроможності, визначимо особливості та фактори, на які вони орієнтуються при визначенні впливу сучасного технологічного прогресу та особливостей сучасного світу на конкурентоспроможність підприємств, організацій різних сфер діяльності.

Так, М. Porter [2] знецінює конкурентні переваги відомих фірм і піднімає інші фірми на передній план конкурентної боротьби на основі їх технологічного прогресу. Він вважає, що сам по собі технічний та технологічний прогрес не має цінності. Свою важливість прогрес отримує від впливу, який він має на конкурентні переваги та структуру галузі. Але не всякий технологічний прогрес пропонує стратегічну перевагу, деякі можуть погіршити конкурентоспроможність фірми та поставити під загрозу привабливість галузі.

Christian Ketels та ін. [3] основну увагу приділяють конкурентоспроможності з точки зору продуктивності, а також чинникам конкурентоспроможності, цілям і мотивам економічної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, а також новій структурній економіці, яка пропонує новий набір рекомендацій щодо того, як економіка може прискорити процес структурних перетворень.

Pedro M. Veiga та ін. [4] зміни в організаційних можливостях розглядають як каталізатори інновацій, підкреслюючи їх синергію з цифровими можливостями. Визнання та культивування організаційних можливостей разом із розширенням цифрових

можливостей автори пропонують компаніям, які прагнуть до конкурентоспроможності.

João J.M. Ferreira та ін. [5] емпірично продемонстрували, що національний рівень економічного розвитку пом'якшує прямий і непрямий вплив поширення знань на діяльність фірми, що впливає на її конкурентоспроможність.

Ivana Martincevic [6] вважає, що нові бізнес-моделі, які є результатом нових цифрових технологій, створюють нові напрямки, методи та прийоми ведення бізнесу, а також покращують позиції організації на ринку. Все це змінює способи конкуренції на ринку, забезпечує створення стійких конкурентних переваг і веде до цифрової конкурентоспроможності.

Tuğdemir Kök та ін. [7] аналізують фактори конкурентних переваг постачальників логістичних послуг. Вони відзначають, що в останні роки сектор логістики має складну структуру, оскільки зростає глобальна конкуренція, а логістичні можливості стають все більш важливими для успіху постачальників логістичних послуг. Тому, щоб досягти стійкої конкурентної переваги, фактори, що впливають на конкуренцію, повинні бути глибоко усвідомлені і реалізовані. У цьому значну роль відіграють топ-менеджери, які працюють в компаніях, що надають логістичні послуги.

Kuatmaja Lookman та ін. [8] досліджують фактори, що впливають на інноваційні можливості автотранспортних компаній, і те, як ці інноваційні можливості впливають на конкурентні переваги в епоху промисловості 4.0.

Huuksoo Cho та ін. [9] вивчають детермінанти конкурентоспроможності в галузі логістики, аналізують, як розмір транспортування впливає на конкурентоспроможність у логістичній галузі. Крім того, вони обговорюють інші детермінанти ефективності логістики, такі як можливості ІКТ та екологічний транспорт.

Zhang L. та ін. [10] розглядають, як цифровий логістичний процес впливає на різні частини ланцюга постачань, включаючи аналіз та прогнозування ланцюга постачань, сповіщення клієнтів, управління запасами, управління транспортуванням й управління складом. Вони визначають, що, порівняно з традиційною логістикою, цифрова має кілька переваг, таких як гнучкість у реальному часі, спрощене управління запасами, автоматизація завдань і постійне

вдосконалення. Оцифрований логістичний процес надає можливість урізноманітнити операції і максимізує клієнтський досвід з мінімальним часом доставки та вартістю, що сприяє конкурентоспроможності логістичним компаніям. Однак під час інтеграції продуктів цифрового логістичного процесу необхідно керувати якістю даних, забезпечувати відмінну підтримку клієнтів і максимізувати взаємодію зі споживачем.

У монографії [11] викладено результати досліджень проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку цифрових технологій економічного простору. Розглянуто організаційно-економічне, інноваційно-інформаційне, фінансове, інвестиційне забезпечення економічного розвитку підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Визначено роль стратегічного управління конкурентоспроможністю в процесах розвитку цифрових технологій та їх застосування на підприємствах транспортної і промислової галузей. Досліджено стратегічні підходи до управління ефективністю економічного розвитку підприємств у міжнародному цифровому просторі.

В іншій монографії вітчизняних авторів [12] досліджено сучасні практики формування конкурентних переваг, які запроваджено лідерами транспортної галузі країн Європейського Союзу з урахуванням кращих світових досягнень та інновацій у сфері підвищення якості, безпечності, ефективності логістичної діяльності. Визначено ті, які за умов адаптації становляють інтерес для вітчизняного транспортного комплексу як стратегічні напрями для подальшого розвитку транспортної галузі України.

У роботі [13] визначено відмінності у поняттях ефективність та конкурентоспроможність транспортно-логістичного підприємства. Поняття ефективності розкривається через відповідні аспекти діяльності транспортно-логістичного підприємства. Науковий інтерес становить запропонована авторами методологія оцінки економічної ефективності функціонування транспортно-логістичного підприємства, в якій запропоновано систему показників для оцінювання комплексної конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств та визначено принципи їх конкурентоспроможності.

У монографії [14] розглядається розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та фактори, які впливають на їх конкурентоспроможність, в тому числі аспекти, пов'язані з маркетинговою діяльністю, орієнтацію на потреби споживачів. Орієнтації на кінцевих споживачів у рамках логістики останньої милі присвячена робота [15], в якій визначено детермінанти вибору каналу доставки на основі теорії максимізації випадкової корисності і встановлений вплив соціально-демографічних, економічних та просторових атрибутів на вибір каналу доставки товарів кінцевими споживачами.

Спираючись на роботу М. Портера [1], який розглядав конкуренцію у галузі з позицій п'яти сил (існуючі конкуренти, нові учасники, постачальники, клієнти та замітники товарів та послуг), за допомогою яких компанії завойовують унікальні позиції у галузі, можна визначити, що такий спосіб мислення визначає конкуренцію як не просто суперництво між існуючими конкурентами, а потребує більш широкого погляду на це поняття.

Але сучасний світ накладає додаткові вимоги до врахування тих сил, які впливають на конкурентоспроможність підприємств транспорту та логістики. Тому визначимо фактори конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи, які враховують такі складові, як цифровізація та характеристики VUCA- та BANI-світу. Зміни, які відбуваються в цих умовах відносно технологій, техніки, управління підприємствами, поведінки споживачів, маркетингової діяльності в узагальненому вигляді представлені в табл. 1.

Цифровізація впливає на підприємства ТЛС з позицій технологічних змін. Це цифрові технології, які пов'язані з перевезеннями, логістичними процесами, комунікаціями, доступністю інформації тощо. Нові цифрові технології стають невід'ємною частиною бізнесу, підвищуючи їх ефективність і як результат – конкурентоспроможність.

Швидкість змін, які відбуваються у VUCA-світі, потребують гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, що впливає на конкурентні переваги тих підприємств, які швидко формують нові цифрові бізнес-моделі. Це додає стійкості підприємствам ТЛС в умовах невизначеності, мінливості, складності та неоднозначності сучасного світу.

Таблиця 1

**Фактори конкурентоспроможності підприємств  
транспортно-логістичної системи за основними напрямками змін**

Технологічні та технічні зміни	Зміни в системі управління підприємством	Зміни в поведінці споживачів	Зміни в маркетинговій діяльності
Впровадження інноваційних технологій у процес перевезення	Управління на основі стейкхолдерського підходу	Можливості широкого доступу до інформації	Розвиток маркетингу стейкхолдерів
Інноваційні технології логістичної діяльності	Широке застосування проєктного підходу	Можливості широкого вибору постачальників транспортно-логістичних послуг	Розвиток маркетингу довіри
Інноваційні технології доставки «останньої милі»	Формування кадрової політики на основі сучасних вимог до працівників	Підвищення значимості довіри у відносинах з підприємствами ТЛС	Використання технологічних можливостей діджитал маркетингу
Впровадження нових технічних засобів, обладнання в логістичні процеси	Діджиталізація процесів управління на основі використання новітніх технологічних процесів	Орієнтація на соціальні та екологічні цінності	Зміни в маркетингових комунікаційних процесах підприємства та споживачів
Впровадження новітніх технічних засобів на транспорті, в тому числі зв'язку	Впровадження штучного інтелекту, Big Data в систему аналітики та розроблення стратегічних та тактичних планів	Зміни в індивідуальних цінностях споживачів, в тому числі на ринку B2B	Розвиток мобільного маркетингу, контент-маркетингу, соціального медіа маркетингу
Використання сучасного рухомого складу	Оптимізація організаційної структури підприємства	Формування довгострокових взаємовигідних відносин з підприємствами ТЛС	Застосування можливостей нейромаркетингу
Зміни в організації транспортно-логістичних процесів та їх якості	Оптимізація та діджиталізація документообігу підприємства	Використання можливостей сучасних технологій	Маркетингова підтримка інновацій в сфері транспорту та логістики

*Джерело: розроблено автором.*

Цифровізація тісно пов'язана з інноваційністю, тому стратегія підприємств, які прагнуть до стійкості та конкурентоспроможності у сучасному світі, потребує орієнтації на постійні інноваційні зміни, що забезпечать вищий рівень в конкурентному середовищі. Ці інновації орієнтуються на:

- технологічну діяльність підприємств ТЛС, підвищення ефективності ланцюга постачань;

- підвищення якості транспортно-логістичних послуг за рахунок інноваційних можливостей цифрових технологій;

- формування інноваційних систем управління підприємствами ТЛС, які ґрунтуються на швидкості та гнучкості рішень, що приймаються, командній роботі, проєктному підході, врахування інтересів стейкхолдерів, що приводить до стійкого розвитку підприємства;

- впровадження інновацій у маркетингу діяльність, які основані на формуванні довгострокових відносин зі стейкхолдерами на основі довіри та нових можливостей діджитал-маркетингу, орієнтуючись на зміни в поведінці споживачів;

- визначення напрямків інновацій у галузі транспорту і логістики на основі дослідження ринку, поведінки споживачів та маркетингова підтримка їх впровадження.

Споживач стає більш вимогливим до постачальників транспортно-логістичних послуг, оскільки у нього є широка можливість обирати. Змінюються і цінності споживачів, в тому числі стосовно соціальних факторів розвитку бізнесів, а тому виникає необхідність у підприємств ТЛС піклуватися про соціальні, екологічні та інші суспільно значущі фактори.

Постійний адаптаційний процес до змін у середовищі діяльності підприємств ТЛС потребує формування кадрового складу підприємства таким чином, щоб персонал почував себе комфортно в цих умовах, легко орієнтувався у стратегії і тактиці роботи підприємства, сприяв гнучкості рішень, мав позитивний настрій щодо командної роботи, володів такою характеристикою, як емпатія, а також мав моральні та матеріальні стимули до ефективної роботи над інноваціями.

**Висновки.** Таким чином, у світі, що швидко змінюється, стає крихким, невизначеним, на перший план у конкурентоспроможності підприємств ТЛС висуваються такі фактор, як постійний розвиток,



інноваційність та гнучкість поведінки, а також адаптивність до постійних змін. Важливими є зміни в системі управління, в тому числі на основі формування кадрового складу з певними характеристиками та компетентностями, застосування у всіх можливих сферах управління цифровізації, інноваційних підходів. Набуває широкого значення розвиток сучасних концепцій маркетингу, обумовлених зміною поведінки споживачів за рахунок формування цифрового суспільства і тих можливостей, які воно надає.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є систематизація факторів конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи та їх деталізація, а також визначення впливу цих факторів на стійкість в умовах крихкості і швидких змін.

### Література

1. Porter M. On Competition. Harvard Business Press, 1998. 485 p.
2. Porter M. Technology and competitive advantage (Chapter 5). In: P. de Lavergne, *Competitive advantage: How to get ahead of your competitors and maintain your lead*. Paris: Dunod, 2023. P. 199-241.
3. Ketels Ch. Structural Transformation: A Competitiveness-Based View. In Célestin Monga, and Justin Yifu Lin (eds). *The Oxford Handbook of Structural Transformation*. Oxford Handbooks, 2019; Oxford Academic, 14 Mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198793847.013.7>. (accessed 21 Feb. 2024).
4. Veiga P. M., Ferreira J. J., Zhang J. Z., Liu Y. (D.) Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. *Journal of Computer Information Systems*. 2024. DOI: 10.1080/08874417.2023.2297031. (accessed 21 Feb. 2024)
5. Ferreira J. J. M., Fernandes C. I., Veiga P. M. The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. V. 200. 123086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>.
6. Martincevic I. The Correlation Between Digital Technology And Digital Competitiveness. *International Journal for Quality Research*. 2022. №16(2). P. 541–558. DOI: 10.24874/IJQR16.02-13.
7. Tuğdemir Kök, G., Ayaz, İ. S., Baran Kasapoğlu, E. Analyzing Competitive Advantage Factors of Logistics Service Providers: A Case Study of Izmir Region. *Mersin University Journal of Maritime Faculty*. 2020. № 2(2). P. 62-76. DOI: <https://doi.org/10.47512/meujmaf.808323>.

8. Lookman K., Pujawan N., Nadlifatin R. Innovative capabilities and competitive advantage in the era of industry 4.0: A study of trucking industry, *Research in Transportation Business & Management*. 2023. V. 47. 100947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100947>. (accessed 22 Feb. 2024).

9. Cho H., Lee J. Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2020. V. 36. Issue 4. P. 214-223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>.

10. Zhang L., Gong T., Tong Y. The impact of digital logistics under the big environment of economy. *PLoS ONE*. 2023. №18(4). e0283613. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283613>. (accessed 24 Feb. 2024).

11. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

12. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.23>.

13. Лозова Г. М., Клименко В. В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2021. Випуск 1 (42). С. 142 -155.

14. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу: монографія. Харків: В справі, 2016. 320 с.

15. Россолов О. В. Оцінка атрибутів вибору каналу доставки кінцевими споживачами в рамках логістики останньої милі. *Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні*. 2020. № 1. С. 77-84. DOI:0.15588/1607-6885-2021-1-11.

## References

1. Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Press. [in English].
2. Porter, M. (2023). Chapter 5. Technology and competitive advantage. In: P. de Lavergne, *Competitive advantage: How to get ahead of your competitors and maintain your lead* (pp. 199-241). Paris: Dunod. [in English].
3. Ketels, Ch. (2019, Mar. 14). Structural Transformation: A Competitiveness-Based View. In C. Monga & J. Y. Lin (Eds.), *The Oxford Handbook of Structural Transformation*, Oxford Handbooks ; (online edn, Oxford Academic, 14 Mar. 2019). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198793847.013.7>. accessed 21 Feb. 2024. [in English].
4. Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Zhang J. Z. & Liu, Y. (D.). (2024). Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. *Journal of Computer Information Systems*. DOI: 10.1080/08874417.2023.2297031 [in English].

5. Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I. & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086> [in English].
6. Martincevic, I. (2022). The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International Journal for Quality Research*, 16(2), 541–558. DOI: 10.24874/IJQR16.02-13 [in English].
7. Tuğdemir Kök, G., Ayaz, İ. S. & Baran Kasapoğlu, E. (2020). Analyzing competitive advantage factors of logistics service providers: a case study of izmir region. *Mersin University Journal of Maritime Faculty*, 2(2), 62-76. DOI: <https://doi.org/10.47512/meujmaf.808323> [in English].
8. Lookman, K., Pujawan, N. & Nadlifatin, R. (2023). Innovative capabilities and competitive advantage in the era of industry 4.0: A study of trucking industry. *Research in Transportation Business & Management*, 47, 100947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100947> [in English].
9. Cho, H. & Lee, J. (2020). Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(4), 214-223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002> [in English].
14. Zhang, L., Gong, T. & Tong Y. (2023). The impact of digital logistics under the big environment of economy. *PLoS ONE*, 18(4), e0283613. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283613> [in English].
10. Arefieva, O. V. (Ed.). (2019). *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori*. [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv: FOP Maslakov. [in Ukrainian].
11. Trehubov, O. S., Solonenko, Yu. V. & Andronik, O. L. (2022). Doslidzhennia yevropeiskoho dosvidu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti transportnoi haluzi. [Study of the European experience of increasing the competitiveness of the transport industry]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and management organization*, 2(46), 240-249. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.23>. [in Ukrainian].
12. Lozova, H. M. & Klymenko, V. V. (2021). Otsiniuvannia efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti transportno-lohistychnykh pidpriemstv. [Evaluation of efficiency and competitiveness of transport and logistics enterprises]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats - Theoretical and applied issues of economics: a collection of scientific papers*, 1 (42), 142 -155. [in Ukrainian].
13. Popova, N. V. (2016). Rozvytok pidpriemstv transportno-lohistychnoi systemy v umovakh VUCA-svitu [Development of enterprises of the transport and logistics system in the conditions of the VUCA world]. Kharkiv. V spravi. [in Ukrainian].
14. Rossolov, O. V. (2020). Otsinka atributiv vyboru kanalu dostavky kintsevymy spozhyvachamy v ramkakh lohistyky ostannoï myli. [Evaluation of the attributes of the choice of delivery channel by end consumers in the framework of

last mile logistics]. *Novi materialy i tekhnologii v metalurhii ta mashynobuduvanni - New materials and technologies in metallurgy and mechanical engineering*, 1, 77-84. DOI: 0.15588/1607-6885-2021-1-11. [in Ukrainian].

## COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

**POPOVA N.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: pnv-15@ukr.net, Scopus ID: 57204685593, Web of Science: 775119, ORCID ID: 0000-0003-2797-6989.

**ROSSOLOV O.**, Doctor of Engineering Sciences, Associate Professor, Institute for Transport Studies, University of Natural Resources and Life Sciences, Gregor-Mendel-Straße 33, 1180 Vienna, Austria

E-mail: oleksandr.rossolov@boku.ac.at, Scopus ID: 57196217533, ORCID ID: 0000-0003-1495-0173

**Abstract.** *Despite the number of scientific developments related to the theory of competition and factors that affect the competitiveness of enterprises, the problem of their determination for enterprises of the transport and logistics system in the conditions of digitalization and rapid variability, uncertainty of the environment, remains relevant. Based on the theoretical studies of scientists in various fields, including transport and logistics, which relate to the impact of digitalization on the competitiveness of enterprises, it is determined that factors that comprehensively cover the possibilities of digitalization and the influence of VUCA and BANI of the world on enterprises and consumer behavior in the digital environment require further consideration. In the article, the theoretical definition of factors affecting the competitiveness of enterprises of the transport and logistics system was further developed, which, unlike the existing ones, comprehensively take into account such components as changes in technologies, equipment, enterprise management, consumer behavior, and marketing activities. Among the identified factors, considerable attention is paid to innovation, both in engineering and technology, and in enterprise management and marketing activities. An important place among the factors of competitiveness of enterprises is the stakeholder approach to management and marketing, which provides an opportunity to comprehensively take into account the interests of stakeholders, among whom the main ones are consumers of transport and logistics services. Changes in their behavior in the modern world are considered. Factors related to the internal management system that affect the competitiveness of enterprises are also determined. Thanks to a comprehensive approach to determining competitiveness factors and changes occurring in the digital environment, enterprises of the transport and logistics system will be able to form their strategy and tactics in certain aspects, which will increase the level of their competitiveness. The results of the study provide an opportunity to further systematize and detail the factors that affect the competitiveness of enterprises of the transport and logistics system and affect the sustainability of the enterprise in conditions of rapid changes.*

**Key words:** *competition, transport, logistics, digitalization, uncertainty, variability, competitiveness factors.*

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ТОКАРЄВ Є. К.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokaev.Evgeny@sollyplus.com.ua

**ПУЧКОВ О. О.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua

**ХОЛОДКОВ Є. М.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua

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

***Анотація.** З метою виявлення найбільш проблемних ділянок, де виникають затримки, помилки або неефективність транспортно-логістичної діяльності та розроблення заходів для вдосконалення процесів, покращення їх взаємодії, необхідно проводити оцінювання ефективності бізнес-процесів. Ефективність бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств залежить від комплексного підходу, управління ризиками та постійної оцінки результатів. Знаючи ефективність бізнес-процесів, можна краще планувати робочий час, розподіляти ресурси та виділяти бюджет; оптимізаційні заходи будуть сприяти зниженню витрат, збільшенню продуктивності і поліпшенню якості транспортних послуг та логістичного обслуговування.*

*На сьогодні розроблено та використовується багато сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах, що відрізняються різними підходами до виокремлення та класифікації бізнес-процесів як бази для оцінювання, переліком критеріїв, акцентуванням уваги на різних аспектах, етапах.*

*У статті запропоновано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства, який базується на визначенні послідовності бізнес-процесів з метою задоволення потреб споживачів; формуванні системи показників, що характеризують ресурси (вхід) бізнес-процесу, процес і його результат (вихід); встановленні важливості й ефективності кожного бізнес-процесу. Основною відмінністю підходу є можливість оцінки як внутрішньої структури бізнес-процесів (шляхом аналізу функціонування кожного з його елементів), так і внеску в отримання підприємством кінцевого результату.*

*Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення комплексу заходів та системи забезпечення результативності та ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств: встановлення стандартів та процедур, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси та постійно вдосконалювати їх; використання сучасних технологій та інструментів, таких як автоматизація процесів, системи управління логістичним ланцюгом, моніторинг і контроль, що в цілому дозволить підприємству досягати більш високих результатів, підвищувати конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.*

*Ключові слова:* транспортно-логістичне підприємство, бізнес-процес, управління постачанням, управління виробництвом, управління збутом, матеріальний потік, інформаційний потік, кадровий потік, фінансовий потік.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток ринку, постійні зміни в зовнішньому середовищі, підвищення конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів управління підприємствами та організаціями. Передові компанії намагаються стати більш гнучкими, концентрувати свої зусилля на запитах споживачів, підвищенні конкурентоспроможності, груповій роботі, скороченні часу виробничого циклу і процесах. Управління на основі моделювання бізнес-процесів дозволяє набути підприємству нових конкурентних переваг через скорочення накладних витрат, приводить до узгодженості цілей структурних одиниць підприємства, використовуючи при цьому новітні досягнення у сфері інформаційних технологій. З метою вимірювання результативності бізнес-процесів для визначення їх ефективності і встановлення базових показників для подальшого контролю; виявлення проблемних або неефективних аспектів бізнес-процесів і розробленні стратегій для їх вдосконалення; визначення пріоритетів у вдосконаленні бізнес-процесів на основі їх важливості для організації і можливості отримання більшої вигоди з їх оптимізації необхідне оцінювання ефективності бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи визначення та оцінки бізнес-процесів висвітлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених [1 - 6]. Розроблено багато сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах [4], що відрізняються різними підходами до виокремлення та класифікації бізнес-процесів як бази для оцінювання, переліком критеріїв, акцентуванням уваги на різних аспектах, етапах.

До найбільш розповсюджених підходів до оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів підприємств слід віднести такі види: фінансовий підхід, що передбачає оцінювання з точки зору фінансових показників, таких як: прибуток, витрати, рентабельність, оборотність активів та інших; операційний підхід, зосереджений на виконанні конкретних операційних бізнес-процесів, таких як логістика, управління запасами, планування виробництва тощо. При цьому використовуються такі показники, як терміни виконання, відсоток неякісно виконаних робіт, кількість відходів та інші;

клієнтський підхід впроваджується через оцінювання задоволеності клієнтів, їх опитування, аналізування їхніх відгуків тощо; внутрішній підхід передбачає використання внутрішніх показників та стандартів, розроблених самим підприємством, ключових показників ефективності (KPI), які відображають рівень досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Усі ці підходи можуть комбінуватися та доповнювати один одного для отримання більш об'єктивної оцінки ефективності функціонування бізнес-процесів автотранспортних підприємств. Конкретні методи та критерії оцінки можуть бути визначені залежно від окремого підприємства і його специфіки.

**Невирішені складові загальної проблеми.** При практичній реалізації існуючих методів виникає безліч питань стосовно їх практичного використання. З проведеного аналізу також встановлено, що існуючі методи спрямовані на оцінку діяльності підприємства з погляду досягнення певної місії, а відповідно і підпорядкованим їй стратегіям, але не приділяється значної уваги оцінці окремих бізнес-процесів, їх внутрішньої природи функціонування. Цей факт ще раз підтверджує необхідність розробки комплексної методики оцінки бізнес-процесів із урахуванням специфіки автомобільного транспорту.

**Формулювання цілей статті** – розробити методичний підхід до оцінювання бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пропонований методичний підхід до оцінювання бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства (ТЛП) базується на основних аспектах виділення специфічних видів діяльності в транспортно-логістичному підприємстві і сформованих підходах до оцінювання структури й результативності [7 - 10] та передбачає декілька послідовних етапів.

Першим етапом реалізації пропонованої методики оцінки бізнес-процесів ТЛП є побудування ланцюга бізнес-процесів, за умови, що кожний бізнес-процес впливає на функціонування наступного і в результаті досягається мета задоволення потреб споживача останнього бізнес-процесу. Тим більше створення даного ланцюжка передбачає, що результат попереднього процесу послідовно пов'язаний з наступним, тобто є елементом його входу чи виступає його обмеженням, тобто визначає умови його реалізації. У формі обмеження

встановлюються вимоги до результатів процесів, що виступає у вигляді зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок виступає регулятором і стабілізатором функціонування як кожного процесу окремо, так і бізнес-системи в цілому. Зворотний зв'язок дає можливість регулювати хід виконання процесу власним функціями, компенсуючи вплив одного фактора шляхом впливу на інший, забезпечує своєчасну корекцію ходу виконання процесу. У загальному вигляді схему створення ланцюга бізнес-процесів ТЛП наведено на рис. 1.

Створенню цього ланцюга передують мета задоволення потреб споживача (клієнта) ТЛП у процесі перевезень. Саме тому останнім бізнес-процесом у представленому ланцюгу є процес перевезень. Умовою побудування структури в даному випадку є забезпечення і управління цим процесом для максимально досконалого його функціонування. Таким чином, для реалізації даного підходу необхідно включити в ланцюжок всі процеси управління ресурсною логістикою. В основу даного розподілу покладено клієнтоорієнтований підхід до класифікації бізнес-процесів ТЛП.

Процес перевезень є головним, оскільки кінцевий результат саме цього процесу й отримує клієнт, маючи змогу оцінити отримані результати у вигляді порівняння своїх очікувань і реального виконання послуги. Саме така оцінка і є основою для прийняття коригувальних рішень у якості функціонування бізнес-системи. Входом даного процесу є забезпеченість всіма видами ресурсів (інформаційними, фінансовими, кадровими, матеріальними, технічними), наявність справного рухомого складу і відповідно діючі управлінські впливи. Сам процес перевезень характеризується саме здійсненням процесу надання послуги (час процесу, витрати процесу, продуктивність процесу). На виході споживач отримує результат у вигляді послуги з перевезень. За допомогою місцевого зворотного зв'язку вихід даного процесу знову стає входом для ухвалення рішень у випадку, коли клієнт не задоволений послугою, а місцевий зв'язок у вигляді розподіленого за часом об'єкта передається на вхід процесів логістики. Крім цього, зворотний зв'язок ще виступає у вигляді елемента головного, який з'єднує вихід процесу з процесами управління різних рівнів і, таким чином, вихідна інформація стає входом для процесів розробки нових послуг, удосконалення існуючих, розгортання якості та ін.



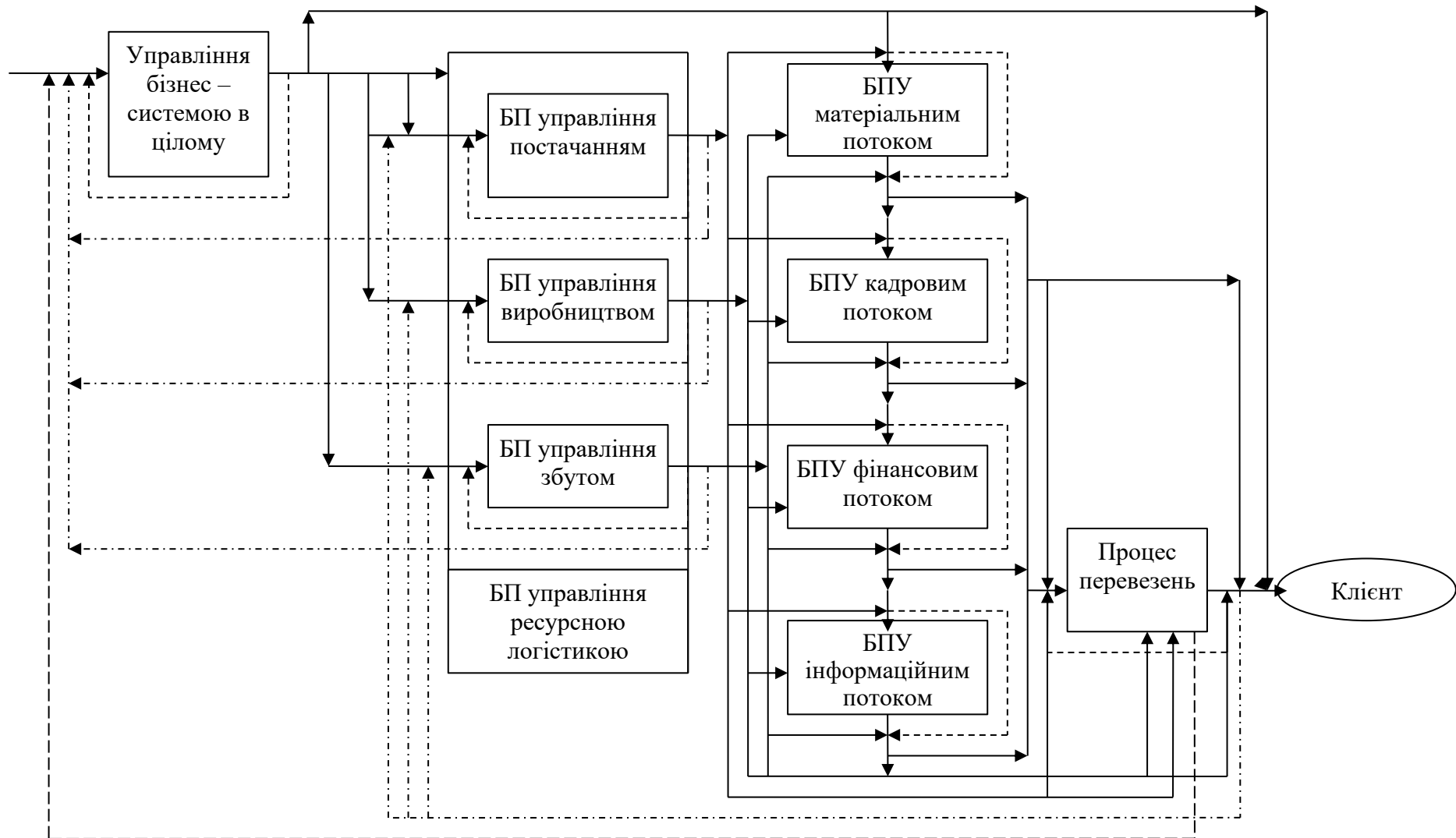


Рис. 1. Схема формування ланцюга бізнес-процесів транспортно-логістичним підприємством

Слід зазначити, що ця схема не є еталонною для всіх підприємств. Зміна процесів у ланцюгу може бути різноманітною, виходячи з цілей, поставлених підприємством і задіяних при цьому процесів.

Другим етапом методики оцінки бізнес-процесів підприємства є встановлення системи показників їх оцінки.

У загальному вигляді система показників повинна характеризувати наступні аспекти процесів.

Показники входу характеризують бізнес-процеси управління постачанням ресурсів, а саме обсяг витрачених і необхідних ресурсів для функціонування процесу – те за допомогою чого реалізується бізнес-процес. Дана група показників відповідає на питання «Що необхідно для ефективного функціонування процесу?».

Показники процесу (управління процесом виробництва), зокрема, визначають досягнення результату і дають уявлення про важливі характеристики процесу, такі як якість процесу, продуктивність, понесені витрати (у вартісному і натуральному вираженні). Таким чином, ця група показників відповідає на питання «Як функціонує процес?».

Показники виходу (результату) – управління процесом збуту. Дана група показників характеризує результат процесу, тобто те заради чого даний бізнес-процес створений та існує, його найважливіші характеристики і відповідає на питання «Яким є отриманий результат?». При чому дана група показників потребує певного уточнення та виділення показників результативності і показників задоволеності клієнтів процесу.

Систему показників для оцінки бізнес-процесів ТЛП на основі сформованого ланцюжка бізнес-процесів, обґрунтованих принципів формування даної системи і встановленої системи оцінки бізнес-процесів, представимо у вигляді табл. 1.

Однією з умов побудування системи показників оцінки бізнес-процесів є їх вимірюваність в одній системі величин від 0 до 1 або у відносному вираженні від 0 % до 100 %.

Пропонованою системою виміру для представлених показників є визначення їх значень від 0 до 1. Показники входу і виходу бізнес-процесів – це коефіцієнти, які вже мають значення від 0 до 1, а показники процесу вимірюються в натуральних і вартісних одиницях і мають зовсім різні значення. Для переведення даних показників у

Таблиця 1

## Показники оцінки бізнес-процесів ТЛП

Бізнес-процеси	Показники		
	Входу	Процесу	Виходу
Процес перевезень	Рівень забезпеченості ресурсами: матеріальними; фінансовими; кадровими; інформаційними	Тривалість	Якість процесу
	Якість управління процесом	Продуктивність	
Бізнес-процеси управління матеріальним потоком	Якість управління процесом забезпечення матеріальними ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління фінансовим потоком	Якість управління процесом забезпечення фінансовими ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління кадровим потоком	Якість управління процесом забезпечення кадровими ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості кадровими ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління інформаційним потоком	Якість управління процесом забезпечення інформаційними ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості інформаційними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління постачанням	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління вхідними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління виробництвом	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління іншими бізнес-процесами
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління збутом	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління результатами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління в цілому, у тому числі бізнес-процеси розвитку	Рівень задоволеності споживачів бізнес-процесів	Тривалість	Якість управління бізнес-процесами і бізнес-системою в цілому
		Витрати	
		Продуктивність	

єдину систему виміру пропонується проводити якісну інтерпретацію кількісних даних за допомогою певних шкал (статична експертна система ідентифікації бізнес-процесів), тобто визначити коефіцієнти впевненості для кожного бізнес-процесу. Для цього необхідно розрахувати відношення фактично отриманих значень тривалості, витрат і продуктивності бізнес-процесу до їх запланованих значень і відхилення у виконанні плану.

Тривалість і продуктивність бізнес-процесу є показниками конкурентних переваг, а витрати – показником обмеження, тому коефіцієнти впевненості конкурентних переваг визначаються за правилом «Чим гірше значення показника, тим вище значення коефіцієнта впевненості для РБП», а для обмежень навпаки – «Чим краще значення показника, тим вище значення коефіцієнта впевненості для РБП». Із трьох значень коефіцієнтів впевненості за кожним показником слід обрати мінімальне значення і використовувати саме його у подальшому аналізі.

Розрахунок показників результативності і задоволеності споживачів бізнес-процесу. Розділення показників результату (виходу) на показники результативності і задоволеності споживачів бізнес-процесу, зумовлене двома цілями його функціонування – досягнення максимального результату та задоволеності зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Оскільки результативність показує ступінь досягнення певного результату, то даний показник можна оцінювати як відношення істинного виходу процесу до того, що було заплановано отримати. Таким чином, повна відповідність результату процесу буде давати стовідсоткову результативність. Результативність може вимірюватись у відсотках або частках одиниці. Для переведення всіх показників до одного простору виміру є необхідність оцінки даного показника від 0 до 1.

Для визначення ступеня задоволеності споживача отриманим результатом застосовуються індекси задоволеності споживача, які підраховують за результатами опитувань споживача про якість результату, який він оцінює за п'ятибальною системою. Ступінь задоволеності споживача оцінюється за допомогою трьох індексів, поданих цифрами, взятими в дужки. (1) – оцінки „погано” і „незадовільно”; (2) – оцінка „задовільно”; (3) – „добре” і „дуже добре”.

Формування висновків щодо задоволеності споживача здійснюється з допомогою табл. 2.

Таблиця 2

### Оцінка задоволеності споживача результатами процесів

Ступінь задоволеності споживача	Оцінка	Бал	Індекс задоволеності споживача	Способи подання результатів опитування		
				а	б	с
Абсолютно не задоволений	Погано	1	(1)	0	0,2	Абсолютна кількість споживачів, які поставили оцінки 4 і 5
Незадоволений	Незадовільно	2		0,25	0,4	
Нейтральний	Задовільно	3	(2)	0,5	0,6	
Задоволений	Добре	4	(3)	0,75	0,8	
Абсолютно задоволений	Дуже добре	5		1,0	1,0	

Слід додати, що якщо споживачем процесу є наступний процес у ланцюжку створення цінності, вимоги, пред'явлені до процесу зі сторони управління, співпадають з вимогами наступного процесу, тому використовувати оцінку задоволеності споживача доцільно тільки через певні інтервали часу.

Для подальшої детальної оцінки бізнес-процесів необхідно розрахувати відношення значень показників результату до показників входу кожного процесу. Окремо також слід обчислити співвідношення показників результативності і показників задоволеності споживачів до входу кожного з бізнес-процесів.

Третім етапом реалізації методики оцінки бізнес-процесів ТЛП є встановлення важливості кожного бізнес-процесу.

Визначившись з показниками оцінки бізнес-процесу, за допомогою яких ведеться оцінка внутрішньої структури процесу, кожного з його елементів і задоволеність споживача, необхідно визначити важливість кожного бізнес-процесу в сформованому ланцюжку на досягнення кінцевого результату, який отримує споживач автотранспортних послуг. Іншими словами, це оцінка ступеня необхідності кожного бізнес-процесу для задоволення вимог кінцевого споживача.

Оцінка показника важливості ведеться, виходячи з даних сформованого ланцюжка бізнес-процесів, а саме користуючись

інформацією про кількість впливів кожного  $i$ -го бізнес-процесу на функціонування оцінюваного. Так, бізнес-процеси управління кадровими, матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами потребують три управлінських впливи для функціонування. На вхід бізнес-процесів управління елементами входу, процесом і результатом надходить по одному управлінському впливу від бізнес-процесів управління бізнес- системою в цілому. Стосується бізнес-процесів управління бізнес- системою в цілому, то прямих управлінських впливів на дані процеси не надходить, але ж це не свідчить про не важливість даних процесів. У даному випадку слід скористатись головним зворотним зв'язком, який надходить з виходу процесу перевезень і місцевими зворотними зв'язками розподілених за часом об'єктів, які надходять від бізнес-процесів управління окремими процесами. Таким чином, на вхід даних процесів надходить чотири впливи.

Для переведення кількісних даних в якісні в системі від 0 до 1 і встановлення відповідної важливості необхідно скористатись шкалою якісної інтерпретації кількісних даних, представленою у вигляді табл. 3.

Таблиця 3

### Якісна інтерпретація кількісних даних оцінки важливості

Ступінь важливості бізнес-процесу на досягнення кінцевого результату	Кількісна оцінка	Способи подання якісної оцінки	
		а	б
Абсолютно не важливий	0	0	0,2
Мало важливий	1 – 2	0,25	0,4
Недостатньо важливий	2 – 3	0,5	0,6
Важливий	3 – 5	0,75	0,8
Дуже важливий	5 – 6	1,0	1,0

Що стосується абсолютно неважливих бізнес-процесів, то слід зазначити, що створення ланцюжка бізнес-процесів не передбачає включення неважливих процесів, а якщо ж такі процеси виявляються, то необхідно переглянути схему бізнес-процесів і виключити з неї невагомі процеси.

**Висновки.** Пропонований методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП базується на: визначенні послідовності бізнес-

процесів з метою задоволення потреб споживачів; формуванні системи показників, що характеризують ресурси (вхід) бізнес-процесу, процес і його результат (вихід); встановленні важливості й ефективності кожного бізнес-процесу; побудуванні матриці оцінки бізнес-процесів, відмінністю якого є можливість оцінки як внутрішньої структури бізнес-процесів (шляхом аналізу функціонування кожного з його елементів), так і внеску в отримання підприємством кінцевого результату, цінного для споживача (шляхом встановлення важливості кожного бізнес-процесу в сформованому ланцюжку створення цінності). Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення комплексу заходів та системи забезпечення результативності й ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. Першочергово, на наш погляд, необхідно розглянути встановлення стандартів та процедур, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси і постійно вдосконалювати їх; використання сучасних технологій та інструментів, таких як автоматизація процесів, системи управління логістичним ланцюгом, моніторинг і контроль, що в цілому дозволить підприємству досягати більш високих результатів, зменшувати затрати та ризики, підвищувати конкурентоспроможність і задоволення потреб клієнтів.

### Література

1. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 80 с.
2. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
3. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.7.57](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57)
4. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія Економіка і управління*. 2018. № 2. С. 17–31.
5. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.

6. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
7. Сковоринська О. І., Попова Ю. М. Стандартизація як фактор підвищення якості та ефективності української логістики. *ДонДУУ Менеджер*. 2017. № 4 (77). С. 145–152.
8. Абрамович І., Воловик Д. Моделювання логістичних бізнес-процесів у сільському господарстві. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 10-13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.2>
9. Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Popova N. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, No 4.3. P. 472-476. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19919>.
10. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Poyasnik G., Shevchenko I., Levchenko Ia Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach* / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Ch. 5. P. 42-62.

## References

1. Lepeiko, T.I. Kotlyk, A.V. (2009). *Reinzhyrnyh biznes-protseviv: navch. posib. u skhemakh i tablytsiakh*. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
2. Danchenko, O.B. (2017). *Praktychni aspekty reinzhyrnyhu biznes-protseviv*. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK» [in Ukrainian].
3. Kurbatska, L. M., Samilyk, T. M. & Shutko, T. I. (2021). *Suchasni formy orhanizatsii biznes-protseviv: analityka ta otsinka efektyvnosti* [Modern forms of organization of business processes: analytics and evaluation of efficiency]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 7, 57–61. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.57 [in Ukrainian].
4. Karpenko, O.O., Osyrova, Ye.L. (2018). *Mekhanizm upravlinnia reinzhyrnyhom biznes-protseviv pidpriemstv transportno-lohistychnoho klastera* [Mechanism for managing the reengineering of business processes of enterprises of the transport and logistics cluster]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia» – Collection of scientific works of the State University of Infrastructure and Technologies. "Economics and Management" series*, 2, 17–31. [in Ukrainian].
5. Olshanskyi, O.V. (2018). *Otsinka efektyvnosti biznes-protseviv pidpriemstva* [Evaluation of the efficiency of the enterprise's business processes]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Bulletin of the Sumy National Agrarian University*, 6 (76), 53–55. [in Ukrainian].



6. Artiukh, O.V., Chernyshova, L.V. (2022). Otsinka rezultatyvnosti biznes-protseviv na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli:ohliad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes at retail enterprises: a review of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].

7. Skovorynska, O.I. & Popova, Yu.M. (2017). Standartyzatsiia yak faktor pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti ukrainskoi lohistyky [Standardization as a factor in improving the quality and efficiency of Ukrainian logistics]. *DonDUU Menedzher -Manager*, 4 (77), 145–152. [in Ukrainian].

8. Abramovych, I. & Volovyk, D. (2020). Modeliuvannia lohistychnykh biznes-protseviv u silskomu hospodarstvi [Modeling of logistic business processes in agriculture]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation*, (14), 10–13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.2> [in Ukrainian].

9. Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V. & Popova, N. (2018). Quality management of transport services: Concept, system approach, models of implementation. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7 (4.3 Special Issue 3), 472–476. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189225082> [in Ukrainian].

10. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I., Poyasnik, G., Shevchenko, I., & Levchenko, Ia. (2021). Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach* / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC Technology Center, Ch. 5, 42–62. DOI: 10.15587/978-617 [in Ukrainian].

## ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY IN FUNCTIONING OF BUSINESS PROCESSES AT TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES

**TOKAREV E.**, PhD student.

E-mail: [Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua](mailto:Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua)

**PUCHKOV O.**, PhD student.

E-mail: [Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua](mailto:Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua)

**KHOLODKOV Ye.**, PhD student.

E-mail: [holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua](mailto:holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua)

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

*Abstract.* In order to identify the most problematic areas where delays, errors or ineffectiveness of transport and logistics activities occur and to develop measures to improve processes and improve their interaction, it is necessary to evaluate the effectiveness of business processes. The efficiency of business processes of transport and logistics enterprises depends on a comprehensive approach, risk management and constant evaluation of results. Knowing the

*efficiency of business processes, you can better plan working hours, allocate resources and the budget; optimization measures will help reduce costs, increase productivity and improve the quality of transport and logistics services.*

*Nowadays, many modern methods of evaluating the effectiveness of business processes at enterprises have been developed and used, which differ in approaches to the identification and classification of business processes as a basis for evaluation, a list of criteria, and an emphasis on various aspects and stages.*

*The article proposes a methodical approach to the assessment of business processes at a transport and logistics enterprise, which is based on determining the sequence of business processes in order to satisfy the needs of consumers. Formation of a system of indicators characterizing the resources (input) of the business process and the process and its result (output) are also important, as well as establishing the importance and effectiveness of each business process. The main difference of the approach is the ability to assess both the internal structure of business processes (by analyzing the functioning of each of its elements) and the contribution to the company's final result.*

*The directions of further scientific research are the development of a set of measures and a system for ensuring the effectiveness and efficiency of the functioning of business processes of transport and logistics enterprises: establishing standards and procedures that will allow optimizing business processes and constantly improving them; the use of modern technologies and tools, such as process automation, logistics chain management systems, monitoring and control, which in general will allow the enterprise to achieve higher results, increase competitiveness and satisfy customer needs.*

**Key words:** *transport and logistics enterprise, business process, supply management, production management, sales management, material flow, information flow, personnel flow, financial flow.*

Наукове видання  
ЕКОНОМІКА  
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Збірник наукових праць

Випуск 43

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 21.03.2024 р. Формат 60×84 1/16.  
Гарнітура Times New Roman Cug.  
Ум. друк. арк. 14,64. Обл.-вид. арк. 16,22.  
Зам. № 11/24-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.*

