

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 44

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 44

Харків
ХНАДУ
2024

УДК 338.47:656

Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 08 листопада 2024 р. (дозвіл № 70/24/6.3)

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. 44. 292 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

Криворучко О. М., Токарєв Є. К.

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства:
сутність та основні положення..... 7

Волинець Л. М., Волинець Я. Є.

Формування стратегічно-орієнтованих напрямків розвитку
логістичних організаційних структур 25

Гетьман О. О., Кривозручко Г. В.

Аномальність у зовнішньому середовищі:
причини виникнення та шляхи запобігання негативному
впливу на організацію 40

Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є.

Модель інклюзивної корпоративної культури на основі
взаємодії культурних полів персоналу підприємства 54

Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.

Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних
засадах 79

Гетьман О. О.

Функціональний конфлікт як умова своєчасної зміни
організаційної структури підприємства 95

Криворучко О. М., Фемяк О. А.

Концептуальні аспекти стратегічного управління
персоналом підприємства в умовах цифровізації 111

Бочарова Н. А., Яровий І. О.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами
в умовах мультикультурного середовища 132

Кудрявцева О. В.

Обґрунтування крос-культурної моделі управління
персоналом організації..... 150

Рахвал-Мюллер А., Федотова І. В.

Вплив культурних факторів на поведінку споживачів:
холістична модель адаптивних маркетингових підходів 165

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ***Непран А. В.***

Вибір транспортного засобу при організації
внутрішньозаводських автомобільних перевезень вантажів 185

Кривенко Л. Ф.

Інноваційні підходи до цифровізації логістичних процесів
автотранспортних підприємств 197

Величко Я. І.

Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності
підприємства в умовах сучасного ринку 215

Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О.

Моніторинг ефективності використання персоналу
підприємства 242

Величко Я. І., Терьохіна Д. С.

Оцінювання інноваційної позиції автотранспортних
підприємств та напрями організаційних змін 259

TABLE OF CONTENTS

GENERAL ECONOMIC ISSUES OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT

O. Kryvoruchko, E. Tokarev

Strategic management of business processes of the enterprise:
essence and main provisions..... 7

L. Volynets, Y. Volynets

Formation of strategically-oriented directions for the development
of logistics organizational structures 25

O. Hetman, H. Kryvoruchko

Abnormality in the external environment: causes of occurrence
and ways of preventing a negative impact on the organization 40

I. Fedotova, Ye. Kholodkov, I. Riznyk

Model of inclusive corporate culture based on the interaction of
cultural fields of enterprise personnel 54

T. Vodolazhska, L. Achkasova

Formation of personnel development strategy on innovative basis 79

O. Hetman

Functional conflict as a condition for timely change in the
organizational structure of the enterprise 95

O. Kryvoruchko, O. Femiak

Conceptual aspects of strategic HR management of an enterprise
in the context of digitalization 111

N. Bocharova, I. Yarovyj

Innovative approaches to human resource management in
a multicultural environment 132

O. Kudriavtseva

Justification of the cross-cultural model of organization personnel
management 140

A. Rachwal-Mueller, I. Fedotova

The impact of cultural factors on consumer behavior: a holistic
model for adaptive marketing approaches 165

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES***A. Nepran***

Choice of transport means in the organization of intra-plant
automobile freight transportation 185

L. Kryvenko

Innovative approaches to the digitalisation of logistics processes
of road transport companies..... 197

Ya. Velychko

Comprehensive evaluation of the performance of enterprise
logistics activities in the modern market conditions 215

L. Achkasova, T. Vodolazhska

Monitoring the efficient use of the staff at the enterprise 242

Ya. Velychko, D. Terekhina

Evaluation of the innovation position of motor transport
enterprises and directions for organizational changes..... 259

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.7

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

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>

ТОКАРЄВ Є. К., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokaev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

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

***Анотація.** Ключовим елементом відновлення української економіки після війни є стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Його впровадження дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов, забезпечити гнучкість, підвищувати ефективність та сприяти загальному розвитку країни. Завдяки чіткому визначенню та оптимізації бізнес-процесів підприємства зможуть краще протистояти непередбачуваним змінам на ринку.*

На сьогодні накопичено багатий теоретичний і практичний досвід щодо стратегічного управління підприємствами. Однак формуванню та реалізації основних положень, методів та інструментів, визначенню сутності та змісту стратегічного управління бізнес-процесами достатньої уваги не приділяється.

У статті на підставі критичного аналізу існуючих трактувань понять «стратегічне управління» та «управління бізнес-процесами», виокремлення їх основних ознак сформульовано визначення поняття стратегічного управління бізнес-процесами. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства є комплексною діяльністю з визначення (формулювання) цілей та напрямів функціонування (розвитку) бізнес-процесів підприємства, розробки методів їх досягнення та безперервної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що теоретичну основу стратегічного управління бізнес-процесами підприємства складають основні три підходи: цільовий, процесний і ресурсний. Цільовий підхід до стратегічного управління бізнес-процесами акцентує увагу на встановленні чітких та вимірюваних цілей для кожного бізнес-процесу. Він дозволяє підприємствам більш ефективно визначати та досягати своїх стратегічних цілей, оптимізуючи робочі процеси та використання ресурсів. Впровадження процесного підходу в стратегічне управління передбачає сприйняття організації як системи взаємозалежних процесів, націлених на створення цінності для споживачів. Реалізується цей підхід через взаємодію

між відповідними процесами та досягнення стратегічної відповідності й узгодженості бізнес-процесів підприємства. Ресурсний підхід передбачає ефективне використання унікальних ресурсів і здатностей підприємства для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Напрямами подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, діяльність, цільовий підхід, процесний підхід, ресурсний підхід, узгодження, стратегічна відповідність.

Постановка проблеми. Відновлення підприємств, логістичних мереж, енергетичної системи України в післявоєнний період вимагає ретельного планування та координації всіх процесів. Нестабільність економіки, дефіцит деяких ресурсів, зміна законодавства – все це створює нові виклики для бізнесу, які потрібно буде вирішувати за допомогою ефективного управління процесами. Слід додати, що для відновлення економіки України потрібна міжнародна допомога та інвестиції, надання яких потребує прозорості, забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств, соціальної відповідальності бізнесу, створення нових робочих місць, підтримки місцевих громад.

Незамінним інструментом для відновлення української економіки після війни є стратегічне управління бізнес-процесами, яке дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов, бути більш гнучкими, підвищувати ефективність та сприяти загальному розвитку країни.

На цей час зарубіжний і вітчизняний доробок має значні досягнення у теорії та практиці стратегічного управління підприємств: досконало розроблено традиційні підходи до формулювання стратегій, зокрема шляхом використання аналізу SWOT (сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) або матриць, таких як BCG; досить розвинутою є методологія вибору стратегії та стратегічних альтернатив для досягнення конкурентних переваг. Але важливо не лише визначити правильну стратегію, але й зосередитися на тому, як її впроваджувати. Забезпечити не тільки ефективність в реалізації стратегій, але й їхню стійкість у довготривалій перспективі, більш ефективно адаптуватися до змін, залучати різні рівні управління до стратегічних ініціатив дозволяє процесний підхід в стратегічному управлінні. Розвиток процесного підходу до

стратегічного управління підприємством, а також обґрунтування співвідношення між стратегічним управлінням і бізнес-процесами, визначення основних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами потребують додаткового наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління, як одна з ключових галузей досліджень у сучасній науці, привертає увагу багатьох вчених. Вагомий внесок в його розвиток зробили І. Ансофф, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хамел та інші, які досліджували різні аспекти, аналізуючи вплив стратегічного управління на успішність бізнесу, інноваційний розвиток, адаптацію до змін тощо. Їхні роботи охоплюють широкий спектр тем, включаючи формування стратегій, управління ризиками, оцінку ефективності управлінських рішень та адаптацію організацій до нових викликів.

Незважаючи на значну увагу науковців до стратегічного управління підприємствами та розробки його основних положень, методів й інструментів, питання визначення сутності та змісту стратегічного управління бізнес-процесами залишаються недостатньо дослідженими. Більшість авторів [1, с. 110; 2; 3, с. 132; 4, с. 127], звертаючись до проблематики стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, одностайно наводять таке визначення: «Реалізація стратегічного управління бізнес-процесами передбачає забезпечення не тільки короткострокової ефективності їх виконання, але й забезпечення ефективної діяльності підприємства на тривалій період. Таке управління полягає у формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку бізнес-процесів на основі безперервного контролювання, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокової мети».

На наш погляд, таке визначення в цілому характеризує сутність стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, не розкриваючи при цьому певних особливостей, відмітних рис тощо.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність об'єктивного визначення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» зумовлює неоднозначність його трактувань, що приводить, по-перше, до акцентування уваги на різних аспектах цього поняття: від стратегічних інтересів до оперативного їх вдосконалення. По-друге, стратегічне управління бізнес-процесами може перетинатися

з такими поняттями, як управління змінами, управління якістю, управління ризиками тощо і відповідно така інтеграція може ускладнити формулювання чіткого визначення та встановлення основних теоретичних та методичних положень реалізації.

У практичній діяльності неоднозначність визначення веде до ускладнення комунікації, у командах, які реалізують стратегічні плани, можуть виникати непорозуміння через різне сприйняття концепції. Без чітких методичних рекомендацій та загального розуміння терміна організації можуть зіткнутися з проблемами при впровадженні або вдосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами.

Отже, для подолання неоднозначності в трактуванні «стратегічного управління бізнес-процесами» необхідний єдиний підхід, який би об'єднував різні аспекти, забезпечуючи спільне розуміння і практичні рекомендації для підприємств.

Формулювання цілей статті – уточнити поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» на підставі критичного аналізу сучасних трактувань і врахування найбільш істотних ознак стратегічного та процесного підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для уточнення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» доцільно скористатися науковим методом. Науковий метод визначення поняття включає його аналіз, дефініцію та формулювання. Реалізується цей метод через встановлення важливих характеристик поняття та обґрунтування їх логічного зв'язку.

Встановлення важливих характеристик поняття здійснюється в межах контекстуального методу, тобто дослідження поняття в певному контексті чи системі.

Аналіз сучасних трактувань поняття «стратегічне управління» наведено в табл. 1.

За результатами такого аналізу можна зробити висновок, що, незважаючи на загальний тренд у визначенні поняття «стратегічне управління», стосовно спрямованості на розробку довгострокових планів, дій тощо, існує розбіжність у розумінні акцентів, спрямованості та змісту такої діяльності. Деякі автори [5; 7; 10] підкреслюють важливість розробки довгострокових планів та дій, тоді як інші [8; 9; 15] зосереджують увагу на досягненні стратегічної відповідності та адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
<i>Стратегічне управління – це процес або діяльність</i>		
Вілен та ін. [5]	створення та виконання довгострокових планів, які дозволяють організації досягти своїх цілей	довгострокові плани
Бут Т.В., Кульчицька О.А. [6]	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності; розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись	специфічні цілі, стратегії для досягнення цих цілей
Alharbi I. B. [7]	розробки та виконання планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації	плани, довгострокові цілі
Сумець О.М. [8, с. 13]	діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей	стратегічна відповідність
Яшкіна Н. [9, с. 215]	динамічний процес, який повинен спиратися на наукову методологію, яка забезпечує одержання довгострокових конкурентних переваг при своєчасній та зваженій трансформації цілей функціонування, враховуючи сучасні підходи, принципи та методи стратегічного менеджменту, враховуючи зміни зовнішнього середовища	трансформація цілей функціонування
Красностанова Н. Е. [10, с. 249]	це процес, у якому керівництво реалізує план або стратегію, що максимізує використання ресурсів на благо організації	план або стратегія, ресурси

Закінчення табл. 1

1	2	3
Шашіна С. [11, с. 94-95]	алгоритм дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють підприємству вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища	довгострокові цілі
Свірідова С.С., Толстова С.А. [12, с. 111]	організаційно-економічний процес, який включає всебічний економічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрного підприємства, на основі якого формується мета діяльності суб'єкта господарювання, яка б забезпечила конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прибутковість виробничої діяльності та економічний розвиток	мета діяльності суб'єкта господарювання
<i>Стратегічне управління – це метод, інструмент, мистецтво, термін</i>		
Таран-Лала О.М. [13, с. 111-113]	інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей	цілі
Перерва І.О., Єдинак В.Ю. [14, с. 163]	метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії	цілі, мотивація працівників
Сусанті та ін. [15]	мистецтво та дії, спрямовані на перемогу в конкурентній боротьбі шляхом розвитку основних можливостей (матеріальних і нематеріальних ресурсів) в організації	перемога, конкурентна боротьба
Ferreira et al. [16]	комплексний термін, який охоплює визначення місії та цілей організації у світлі її зовнішнього та внутрішнього середовища	місія, цілі

При визначенні поняття «управління бізнес-процесами» також немає єдності думок серед вчених. Найбільш розповсюдженим [17, с. 130–133; 18–21] є таке визначення: «Управління бізнес-процесами – ідентифікація, проєктування, документація, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів».

Акцентування уваги на застосуванні інформаційних технологій міститься в роботі [22, с. 67], а саме управління бізнес-процесами (business processes management – BPM) розглядається «як цілеспрямовані зусилля щодо планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів організації за допомогою інформаційних технологій».

Необхідність досягнення стратегічних цілей, переосмислення стратегій враховується при управлінні бізнес-процесами, удосконаленні їх моделей. Так, у роботі [23] доводиться, що стратегічним завданням є трансформація бізнес-моделі, що вимагає комплексного перегляду підходу компанії до створення та доставки цінності і передбачає цілісну переоцінку стратегії, операцій, фінансів та організаційної структури для забезпечення сталого зростання та успіху в постійно мінливому бізнес-ландшафті. Отже, при такому підході управління бізнес-процесами розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На нашу думку, співвідношення понять «стратегічне управління» (СУ) та «стратегічне управління бізнес-процесами» (СУ_{БП}) можна описати за допомогою трикутника Каніжа (рис. 1), який застосовують для пояснення ментальних моделей.

Трикутник Каніжа – це концепція, яка допомагає візуалізувати та зрозуміти взаємозв'язки між різними аспектами стратегічного управління бізнес-процесами. Він являє собою геометричну фігуру з трьома вершинами, кожна з яких символізує один із ключових елементів стратегічного управління.

На рис. 1 відсутній «білий» трикутник, але він існує, тобто стратегічне управління бізнес-процесами є «вбудованим» елементом стратегічного управління підприємством. У свідомості осіб, які приймають рішення та розробляють стратегію, формується уявлення, що стратегічне управління підприємством реалізується завдяки управлінню його бізнес-процесами.

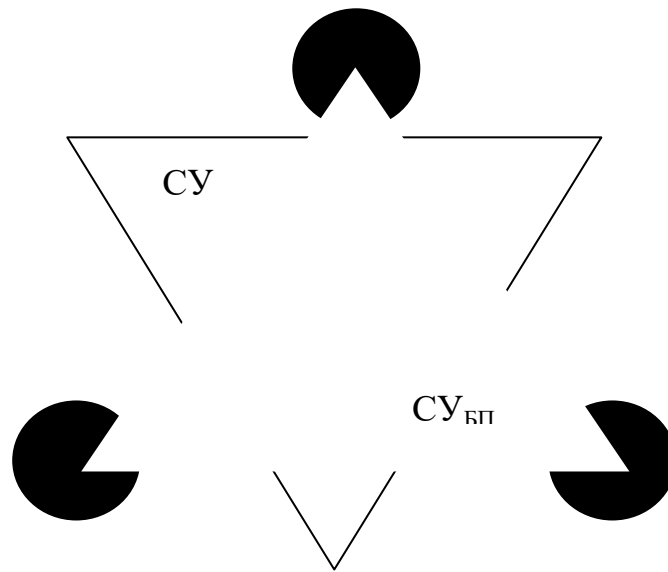


Рис. 1. Трикутник Каніжа для розуміння поняття «стратегічне управління бізнес-процесами»

Отже, формулювання поняття стратегічного управління бізнес-процесами можна дати на підставі виокремлення основних ознак поняття стратегічного управління підприємством.

По-перше, стратегічне управління передбачає чітке формулювання цілей та визначення напрямків розвитку бізнес-процесів. Це означає, що підприємство повинно встановити конкретні, вимірювані цілі, які відображають його прагнення та амбіції. Визначивши цілі, організація може краще орієнтувати свої ресурси та зусилля на досягнення бажаних результатів.

По-друге, стратегічне управління спрямоване на вибір способів (методів) реалізації визначених напрямів, досягнення поставлених цілей. Це включає розробку конкретних дій, які допоможуть досягти поставлених цілей, а також вибір оптимальних інструментів і технологій для їх реалізації. Наприклад, підприємство може обрати або інвестувати в цифровізацію певних бізнес-процесів для підвищення продуктивності або розробити нові маркетингові підходи для залучення нових клієнтів.

По-третє, пропонується акцентувати увагу на необхідності досягнення стратегічної відповідності, ефективного використання ресурсних можливостей, адаптації до вимог зовнішнього середовища. Це означає, що підприємство повинно регулярно аналізувати свою внутрішню структуру та зовнішнє оточення, щоб виявити

можливості та загрози, адаптуючи свою стратегію відповідно до нових умов. Наприклад, зміни в законодавстві, поява нових технологій чи зміни в перевагах споживачів можуть вимагати корекції стратегії управління бізнес-процесами.

Виходячи з вищевикладеного, під стратегічним управлінням бізнес-процесами підприємства будемо розуміти комплексну діяльність з визначення (формулювання) цілей та напрямів функціонування (розвитку) бізнес-процесів підприємства, розробку методів їх досягнення та безперервну адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

При цьому слід враховувати, що основу стратегічного управління бізнес-процесами підприємства складають основні три підходи: цільовий, процесний і ресурсний (рис. 2).

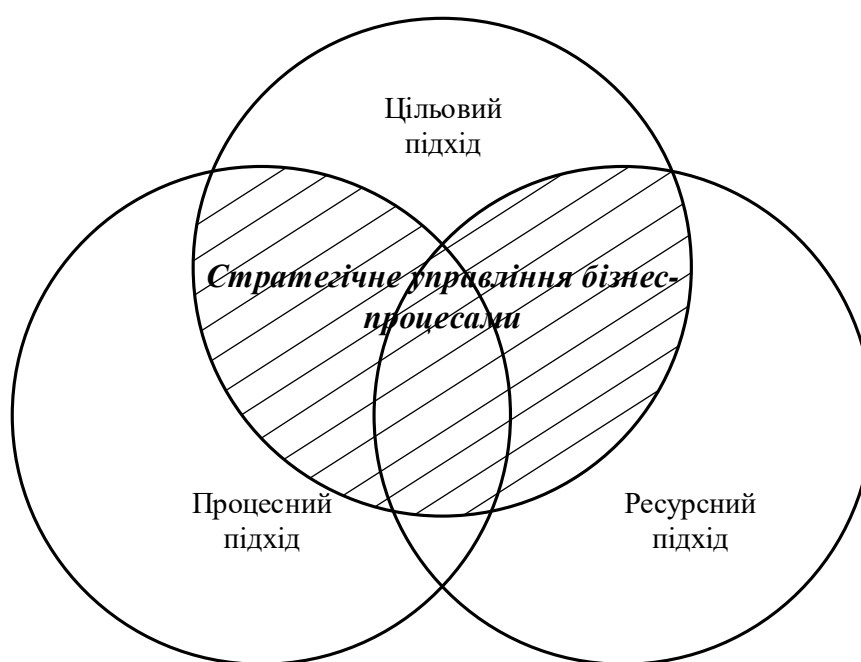


Рис. 2. Підходи до стратегічного управління бізнес-процесами

Цільовий підхід до стратегічного управління бізнес-процесами – це методологія, яка фокусується на визначенні чітких і вимірюваних цілей для кожного бізнес-процесу. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективніше встановлювати та досягати своїх стратегічних цілей, оптимізуючи робочі процеси і ресурси.

На визначення цілей конкретних бізнес-процесів впливають різні фактори: історичні; пріоритети власників та менеджерів; фактори зовнішнього середовища (споживачі, спосіб життя тощо);

ресурси, якими володіє підприємство; характерні особливості техніки, технології, управління.

Існує ціла ієрархія цілей та завдань стратегічного управління: базові цілі, цілі за структурою чи ресурсами, завдання щодо продуктивності.

Виділяють вісім ключових просторів, у межах яких доцільно встановлювати цілі бізнес-процесів підприємства:

1. Становище на ринку. Тут бізнес визначає позицію щодо конкурентів – збільшення обсягу збуту, показники рентабельності, розширення частки ринку тощо.

2. Інновації. Визначення нових засобів ведення бізнесу: виробництво нових послуг; вихід на нові ринки; застосування нових технологій; використання нових методів організації виробництва тощо.

3. Продуктивність. Бізнес визначає цілі лише на рівні взаємозв'язку результатів господарювання з ресурсами, необхідними для досягнення цих ресурсів. Більш продуктивним є той бізнес, який для даної кількості послуг витрачає менше економічних ресурсів.

4. Ресурси. Бізнес проводить оцінку всіх видів наявних у нього ресурсів та матеріально-виробничих запасів, обладнання та ін. Порівнюється наявний рівень ресурсів із необхідним і визначається майбутня потреба у них.

5. Прибутковість (прибутковість). Формується здатність бізнесу заробляти доходи понад витрати, необхідні генерування доходів. Цілі, пов'язані з прибутковістю, зазвичай показують її необхідний кількісний рівень.

6. Управлінські аспекти виражені як менеджмент і шкала персональних досягнень менеджерів, які очолюють бізнес.

7. Персонал: виконання трудових функцій та ставлення до роботи. Бізнес повинен визнати свою відповідальність перед працівниками, досягти того, щоб цілі ефективно відбивали способи мотивації людей, зайнятих у бізнесі. Як такі цілі виступають: більш висока заробітна плата; більш цікавий і насичений зміст роботи; найкращі умови праці та професійного спілкування; можливості швидкого розвитку працівників. Результати досягнення цих цілей проявляються також у довгостроковому періоді.

8. Соціальна відповідальність, яку розуміють як обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства.

Для ефективного управління цілі мають бути організовані в ієрархічну структуру – від пріоритетних до вторинних. Наприклад, ключовою метою певного бізнес-процесу на певний період може бути підвищення технічного стану рухомого складу. Це може бути досягнуто придбанням нових автомобілів, вдосконаленням організації ТО і ремонту рухомого складу. У першому випадку для досягнення мети – придбання нових автомобілів, слід вирішити завдання пошуку джерел фінансування, підбору постачальників техніки тощо. У другому випадку – для вдосконалення організації ТО та ремонту рухомого складу, слід визначити недоліки в організації управління, виробництва та праці і запропонувати заходи щодо їх усунення тощо.

Застосування процесного підходу до стратегічного управління бізнес-процесами передбачає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів; фокусування на взаємодії відповідних процесів і досягнення стратегічної відповідності та узгодженості бізнес-процесів підприємства.

У сучасних умовах ресурсний підхід виступає ключовим в реалізації стратегічного управління. Він акцентує увагу на внутрішніх ресурсах організації як основі для формування і реалізації конкурентних стратегій; базується на ідеї, що ефективне використання унікальних ресурсів і здатностей підприємства може забезпечити йому стійку конкурентну перевагу на ринку. Враховуючи те, що залучення певних видів ресурсів відбувається за відповідними процесами, їх оптимізація, управління доцільні в межах конкретних видів бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення стійкої конкурентної переваги у реалізації бізнес-процесів підприємство повинно мати унікальні ресурси, які важко відтворити конкурентам, та здатність інтегрувати і застосовувати ресурси в процесі створення цінності для споживачів. Виходячи з ресурсного підходу, стратегічне управління передбачає визначення місії, бачення та стратегічних цілей з урахуванням унікальних ресурсів; розробку стратегій, які максимально ефективно використовують наявні ресурси та здатності; моніторинг й адаптацію стратегій відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Висновки. Таким чином, сформульовано визначення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» шляхом врахування найбільш суттєвих ознак стратегічного управління підприємством та акцентування уваги на реалізації цільового, процесного та ресурсного підходів. Стратегічне управління бізнес-процесами є інтегративним підходом, що поєднує цільовий, процесний і ресурсний аспекти, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Ініціювання процесів стратегічного управління бізнес-процесами відбувається через визначення стратегічних цілей підприємства, адаптацію бізнес-процесів до змінюваних умов ринку, а також комунікацію стратегічних напрямів всередині організації. Для досягнення стратегічних цілей необхідним є усвідомлене проектування, аналіз та вдосконалення бізнес-процесів. Ресурсний підхід включає стратегічне планування ресурсів, інвестування в нові технології, підвищення компетентностей працівників та налагодження ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства. Напрямами подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.

Література

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С.108-116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf
2. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6177> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Черняєва А.О., Метла В.О. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2 (75). С. 131-135. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/24.pdf
4. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. №1. 2023. С.124-131. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf

5. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. Strategic Management and business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability. *Pearson Education Limited*. 2015. 827 p. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-_Innovation_and_Sustainability%20use.pdf
6. Бут Т. В., Кульчицька О. А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С.13-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-2>
7. Alharbi, I. B. Strategic management: a comprehensive review paperntern. *Journal of Profess. Bus. Review*. Miami. 2024. V. 9. N. 3. P. 1-43. URL: https://www.researchgate.net/publication/378964790_STRATEGIC_MANAGEMENT_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_PAPER
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. Вип. 129. С. 208-215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>
10. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 246-254. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
11. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. №4. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>
12. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109-116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
13. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
14. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164. URL: <https://inns.com.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf>
15. Susanti R., Tariq K., Carmelo, D. Strategic Management of Madrasah Heads in Improving The Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions. *International Journal of Educational Narratives*. 2023. Vol. 1(1). P. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.55849/>
16. Ferreira J. J., Raposo M. L., Mainardes E. W. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Ekonomie a Management*. 2014. № 17(1). DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2014-1-004>

17. Довба І.В. Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.130-133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf

18. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>

19. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 22.09.2024).

20. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.100](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100)

21. Башук І. В., Швиданенко Г. О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1 (102). С. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-2>

22. Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

23. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Innovative and Economics Research Journal*. Volume 12. № 2. 2024. P. 243-261. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/eoik-2024-0027>

References

1. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiynosti biznes-protseviv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic management of innovativeness of business processes in competitive markets]. *Biznes-inform – Business Inform*, 11, 108-116. Retrieved from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf [in Ukrainian].

2. Boiarynova, K. O., & Bekmurzina, A. M. (2018). Formuvannia ta realizatsiia stratehichnoho upravlinnia biznes-protseivamy innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva [Formation and implementation of strategic management of business processes of innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6177> (accessed September 21, 2024) [in Ukrainian].

3. Cherniaieva, A. O., & Metla, V. O. (2024). Stratehichne upravlinnia innovatsiiniestiu biznes-protseviv pidpriemstva [Strategic management of innovation of business processes of an enterprise]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and production journal "Business Navigator*, 2(75), 131-135. Retrieved from http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/24.pdf [in Ukrainian].

4. Chernukha, T. C. (2023). Vplyv biznes-protseviv na dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva [The impact of business processes on the achievement of strategic goals of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agro-industrial complex*, 1, 124-131. Retrieved from http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf [in Ukrainian].

5. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited. Retrieved from http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-Innovation_and_Sustainability%20use.pdf

6. But, T. V., & Kulchytska, O. A. (2021). Suchasni pidkhody do rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva sfery posluh [Modern approaches to developing a development strategy for a service company]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 1, 13-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-2> [in Ukrainian].

7. Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *Journal of Profess. Bus. Review*, 9(3), 1-43. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378964790_STRATEGIC_MANAGEMENT_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_PAPER

8. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichnyi menedzhment: Pidruchnyk [Strategic management: A textbook]*. MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kremench. lot. koledzh. Kharkiv: KhNUVS [in Ukrainian].

9. Yashkina, N. (2018). Sutnist ta metodolohiia stratehichnoho upravlinnia: Teoretychnyi aspekt [Essence and methodology of strategic management: Theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 129, 208-215. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> [in Ukrainian].

10. Krasnostanova, N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Trends in the development of strategic management of the organisation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 34, 246-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

11. Shashyna, M. V., & Mosiichuk, D. O. (2022). Upravlinnia planuvaniem stratehichnoho menedzhmentu na rivni pidpriemstva v umovakh ekonomiky viiny [Management of strategic management planning at the enterprise level in the

conditions of war economy]. *Economic Synergy*, (4), 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7> [in Ukrainian].

12. Sviridova, S. S., & Tolstova, S. A. (2017). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Modern tools for strategic management of agricultural enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: the realities of the times*, 2(30), 109-116. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> [in Ukrainian].

13. Taran-Lala, O. M. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> [in Ukrainian].

14. Pererva, I. O., & Yedynak, V. Iu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, 3, 159-164. Retrieved from <https://inns.com.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf> [in Ukrainian].

15. Susanti, R., Tariq, K., & Carmelo, D. (2023). Strategic management of madrasah heads in improving the quality of language learning Arabic in Islamic educational institutions. *International Journal of Educational Narratives*, 1(1), 36–45. DOI: <https://doi.org/10.55849/>

16. Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Mainardes, E. W. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students? *Ekonomie a Management*, 17(1). DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2014-1-004>

17. Dovba, I. V., & Soima, S. Iu. (2016). Osoblyvosti optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva ta metody yikh udoskonalennia [Peculiarities of optimisation of enterprise business process management and methods of their improvement]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 6, 130-133. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf [in Ukrainian].

18. Adler, O., & Kavetskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of business processes of an enterprise based on the level of its economic security]. *Innovation and Sustainability*, (1), 73–82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82> [in Ukrainian].

19. Tur, O. V., & Matuselych, A. S. (2018). Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Management of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (accessed September 22, 2024) [in Ukrainian].

20. Murovana, T. O., & Antoniuk, Ya. Yu. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Business process management in the context of the strategic development of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats «Luhanskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka» –*

Collection of scientific works "Luhansk National University named after Taras Shevchenko", 2(1), 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36962/2308-2286-2020-1-2-30-35> [in Ukrainian].

21. Bashuk, I. V. & Shvydanenko, H. O. (2021). Zmistovne napovnennia ta osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v naukovomu dyskursi v menedzhmenti biznes-struktur [Content and features of the process approach in the scientific discourse in the management of business structures]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 1(102), 12-20. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-2> [in Ukrainian].

22. Riepina, I. M. & Tepliuk, M. A. (2023). Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Economic Issues*, 5(263), 65-72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf [in Ukrainian].

23. Shostak, L., Lypych, L., Fedoniuk, A., Volynets, I., Ulyanytsky, A. & Morokhova, V. (2024) Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Innovative and Economics Research Journal*, 12, 2, 243-261. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/eoik-2024-0027>

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND MAIN PROVISIONS

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

TOKAREV E., PhD student.

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

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

Abstract. *Strategic management of business processes is a key element in the recovery of the Ukrainian economy after the war. Its implementation will allow businesses to adapt to new conditions, ensure flexibility, increase efficiency and contribute to the overall development of the country. By clearly defining and optimising business processes, companies will be better able to withstand unpredictable changes in the market.*

To date, a wealth of theoretical and practical experience has been gained in the strategic management of enterprises. However, insufficient attention is paid to the formation and implementation of the basic provisions, methods and tools, definition of the essence and content of strategic management of business processes.

Based on a critical analysis of the existing interpretations of the concepts like "strategic management" and "business process management", allocation of their main features, the article formulates a definition of the concept "strategic management of business processes". Strategic management of business processes of enterprise is a complex activity of defining (formulating) goals and directions of functioning (development) of business processes of enterprise, development of methods of their achievement and continuous adaptation to changes in the internal and external environment.

It is substantiated that the theoretical basis of the strategic management of business processes of enterprise consists of the main three approaches: target, process and resource. The target approach to the strategic management of business processes focuses on setting clear and measurable goals for each business process. It allows businesses to define and achieve their strategic goals more effectively by optimising work processes and resource use. Implementation of the process approach in strategic management implies perception of the organisation as a system of interdependent processes aimed at creating value for customers. This approach is implemented through the interaction between the relevant processes and the achievement of strategic compliance and coherence of the company's business processes. The resource-based approach involves the efficient use of the enterprise's unique resources and capabilities to ensure sustainable competitive advantages in the market.

Areas for further research include the creation of models for the formation, coordination and implementation of strategies for business processes of an enterprise.

Key words: *business process, activity, target approach, process approach, resource approach, alignment, strategic alignment.*

УДК 656.338.12

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.25

JEL classification: M11, M19

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

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

E-mail: Voliniec_3@ukr.net, Scopus Author ID:57211604117,

ORCID ID: 0000-0002-5064-2349

ВОЛИНЕЦЬ Я. Є., здобувач вищої освіти-бакалавр 2-го року навчання, кафедри міжнародних перевезень та митного контролю.

E-mail: V.yana.ntu@gmail.com,

ORCID ID: 0009-0006-6021-6198

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

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню впливу стратегічно-орієнтованого управління у підвищенні ефективності та якості логістичних організаційних структур. У статті розглядається класифікація управлінських рішень щодо забезпечення ефективної діяльності логістичних провайдерів, проведено аналіз сутності стратегічного управління організацій, особливостей корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, функціональних стратегій. Визначено причини, які ускладнюють переведення логістичної стратегії розвитку на нижчі рівні управління. Запропоновано теоретичні підходи до процесу реалізації стратегій управління логістичною діяльністю в організаційних структурах. Визначено, що ключова ідея концепції ланцюга постачання полягає в переході від функціонального управління до управління перехресними бізнес-процесами. Висвітлено переваги стратегічно-орієнтованих організацій, а також обґрунтовано, що збалансована система показників дієва для вирішення проблеми пов'язаних бізнес-стратегій та напрямів із встановленням цілей ефективності логістичних організаційних структур. Охарактеризовано чотири ключові процеси, на які спирається збалансована система показників, щоб пов'язати короткострокові дії з довгостроковими цілями. Проаналізовано сучасні тенденції щодо змін у стилях управління із практики менеджменту передових логістичних провайдерів. Обґрунтовано механізм застосування циклу Демінга та реінжинірингу бізнес-процесів. Доведено, що ефективна реалізація концепції стратегічного управління логістичною організаційною структурою можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтованою.*

***Ключові слова:** стратегічно-орієнтоване управління, логістична діяльність, організаційні структури, стратегія розвитку, підприємство.*

Постановка проблеми. Невизначеність майбутнього, підвищені ризики для інвестування, зростаючі вимоги до якості послуг в умовах інтеграції до ЄС, мобілізація кваліфікованих кадрів – ці

тенденції сьогодення вимагають від менеджерів логістичних компаній рішучих дій у стратегічному управлінні. Сучасне бізнес-середовище характеризується значною динамічністю, з огляду на це підприємства логістичної діяльності повинні постійно переглядати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх довгострокових цілей.

Динамічність зовнішніх чинників вимагає злагодженості та комплексності рішень, щоб ефективно керувати організаціями, рухаючись у бажаному напрямку. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, розробити плани дій, проаналізувати їх ефективність, а також вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегічне управління дозволяє організації мати чітке розуміння своєї місії, свого бачення того, де вона хоче бути в майбутньому, цінностей, якими керуватиметься. Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, яке є частиною управління бізнесом, та вимагає від організації визначення своїх коротко- та довгострокових цілей. Стратегічне планування також включає планування процесів і ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Наявність визначеного процесу стратегічного управління логістичною діяльністю в організаціях може допомогти керівництву приймати кращі рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб не відставати від розвитку технологій, ринку та умов бізнесу. Стратегічне управління логістичної діяльності може допомогти організаціям отримати конкурентні переваги, збільшити свою частку ринку та планувати майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств приділяють увагу досить велика кількість українських та зарубіжних науковців. Цій тематиці присвячені роботи [1–12]. У роботі [1] розроблено концептуальний підхід до формування, на єдиній системній основі, портфелів реалізації, коли остання розглядається окремо або у взаємозв'язку з формуванням колективних стратегій організаційних мереж різної конфігурації.

Стратегія управління ланцюгами постачання, акцентуючи увагу на інтеграції та координації процесів для досягнення конкурентних переваг, запропонована у роботі [2]. Автор описує різні підходи до управління ланцюгами постачання, включаючи функціо-

нальне та перехресне управління бізнес-процесами. Хоча автор висвітлює концептуальні основи інтеграції, в роботі недостатньо досліджено, як застосовувати ці принципи на практиці в умовах динамічного середовища логістичних провайдерів.

Дослідження Роберта Каплана та Девіда Нортонна [3; 4] вперше розкриває концепцію збалансованої системи показників, яка дозволяє організаціям пов'язувати стратегічні цілі з короткостроковими показниками. Попри це робота не описує, як збалансована система показників може бути адаптована до специфічних умов логістичних компаній.

Handbook of Global Supply Chain Management [5] охоплює різні аспекти управління ланцюгами постачання, зокрема корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії. Автори розглядають, як відповідні стратегії взаємодіють і як їх можна інтегрувати для підвищення ефективності. Менше уваги приділено проблемам реалізації стратегій на практиці, особливо в умовах змінного ринку, які труднощі виникають у впровадженні стратегій на різних рівнях управління.

Пітер Друкер у своїй роботі [6] висвітлює виклики управління в умовах динамічного середовища і наголошує на необхідності адаптації стилів управління до нових умов. Хоча автор підкреслює важливість адаптації управлінських практик, конкретні методи впровадження нових стилів управління у сфері логістики залишаються недостатньо дослідженими.

У роботі [7] розглядаються основні концепції і стратегії управління ланцюгами постачання, включаючи перехресне управління бізнес-процесами та інтеграцію. Авторами також представлені реальні кейси і стратегії для покращення ефективності. Хоча книга надає комплексний огляд концепцій і стратегій, недостатньо уваги приділено специфічним викликам реалізації цих стратегій у різних логістичних контекстах.

Автори [8] пропонують концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, що включає радикальне перепроектування існуючих процесів для досягнення значних поліпшень в продуктивності та ефективності. Хоча концепція реінжинірингу бізнес-процесів була детально обгрунтована, її трансформація в сучасних умовах цифровізації та автоматизації не було достатньо досліджено, а саме як сучасні технології впливають на реінжиніринг бізнес-процесів у логістичних компаніях.

За результатами огляду літературних джерел можна зробити висновок, що попередні дослідження в основному орієнтовані на загальні управлінські практики, а не на специфічні аспекти управління логістичною діяльністю в організаціях у сучасних умовах.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри значний доробок науковців у цій сфері, слід відзначити, що деякі питання залишаються невирішеними. Як показує аналіз наукових робіт, які розглядають окремі аспекти стратегій управління, наукова прогалина ідентифікується в частині інтеграції різних рівнів стратегій управління логістичною діяльністю в організаційних структурах. Багато досліджень зосереджені на теоретичних аспектах реалізації стратегії, проте не розглядають практичні труднощі, з якими стикаються логістичні підприємства при впровадженні стратегій на нижчих рівнях управління. А також сучасні тенденції в управлінні, такі як цифровізація та автоматизація, ще не отримали достатньої уваги в контексті реінжинірингу бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формулювання стратегічно-орієнтованих напрямків розвитку логістичних організаційних структур на основі аналізу стратегії управління логістичною діяльністю в організаціях за сучасних умов, її складових частин та механізмів ефективної реалізації стратегії на різних рівнях управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття усіх управлінських рішень в діяльності логістичних провайдерів вимагає ретельного планування. Проте деякі рішення є більш важливі для організації, наслідки яких відчуваються протягом багатьох років, а інші ж рішення розраховані на більш короткий період часу, а їх наслідки менш суттєві. За цією ознакою можна класифікувати рішення щодо управління логістичними провайдерами: стратегічні, тактичні, оперативні рішення є найбільш деталізованими і стосуються діяльності на короткий термін; вони потребують відносно мало ресурсів і не пов'язані зі значним ризиком.

Стратегія управління логістичних організаційних структур (рис. 1) складається з:

- місії – формулювання загальних цілей організації;
- корпоративної стратегії – яка показує, як диверсифікована корпорація досягне своєї місії;

- бізнес-стратегії – яка показує, як буде працювати кожен бізнес у диверсифікованій корпорації та сприяти корпоративній стратегії;
- функціональних стратегій – які описують стратегічний напрямок кожної функціональної сфери логістики [9].

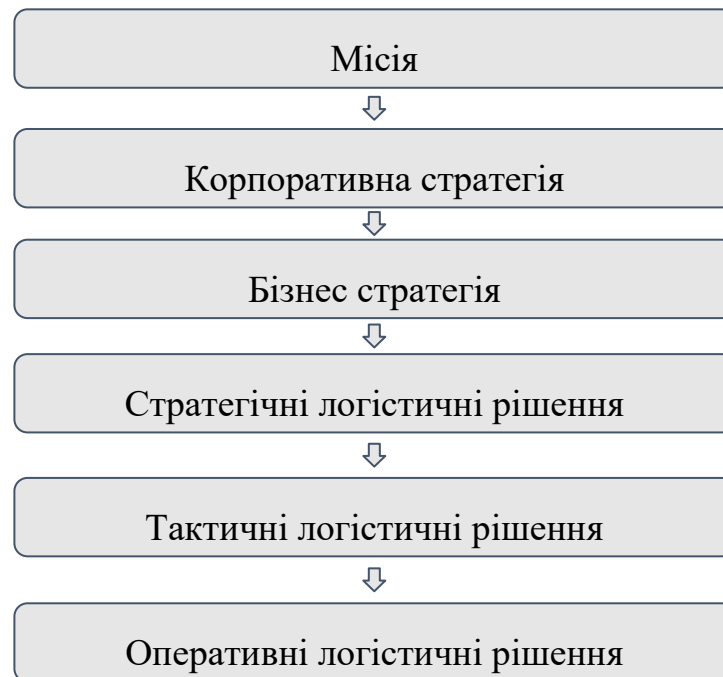


Рис. 1. Місце стратегії в ієрархії управління логістичних організаційних структур

Логістична стратегія, що визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, формує зв'язок між більш абстрактними, вищими стратегіями та детальними операціями ланцюга поставок. Тоді як корпоративні та бізнес-стратегії описують загальні цілі, стратегія логістики стосується фактичного руху матеріалів, необхідних для підтримки цих цілей.

На практиці, досить складно передавати стратегію логістики в нижчі рівні управління, якщо стратегія недостатньо якісно розроблена, і керівникам нижчого рівня доводиться перетворювати нечіткі поняття, такі як «глобальне лідерство», у реальні операції. Але це також свідчить про те, що розробники стратегії не мають достатньо чіткого уявлення про операційну діяльність. При розробці логістичної стратегії важливо переконатися, що її можна

реалізувати, а довгострокові плани приводять до реалістичних тактичних й оперативних рішень [9].

Спільна проблема, особливо в компаніях із жорсткою ієрархією – коли одна група менеджерів вищого рівня розробляє стратегії, а інша група менеджерів нижчого рівня їх реалізує. Дві групи мають різні цілі, інформацію, досвід і навички. Навіть за умови гарного взаємозв'язку керівники вищої ланки віддаляються від операційної діяльності.

Деякі поширені проблеми з упровадженням логістичних стратегій:

- розробники стратегії не несуть відповідальності за їх реалізацію;
- стратегії розроблені з неправильними цілями чи фокусом;
- недостатньо враховуються фактичні операції через відсутність широких дискусій;
- стратегії занадто амбіційні або нереалістичні;
- працівники лише на словах підтримують стратегії;
- ентузіазм персоналу компанії щодо стратегій з часом спадає [9].

Традиційна точка зору полягає в тому, що керівники вищої ланки приймають стратегічні рішення, тобто спрямовують організацію на її відповідний курс. Ці стратегічні рішення визначають цілі, обмеження та напрям для тактичних рішень, прийнятих керівниками середньої ланки, а також задають цілі, обмеження та зміст для оперативних рішень, прийнятих менеджерами нижчої ланки. Проте нові стилі управління та технології спонукають до змін, нині в практиці логістичних провайдерів більшість рішень обговорюються та погоджуються, а також зростає визнання того, що найкраще для прийняття рішення є особа, яка бере участь у цьому, а не віддалений керівник вищої ланки. В практиці менеджменту поширилась ідея розширення повноважень (що передбачає передачу рішення на найнижчий можливий рівень), «відстрочки» (щоб видалити непотрібні рівні управління) та ощадливої організації (що видаляє всі непотрібні дії).

З огляду на це можна зробити висновок, що реалізація концепції стратегічного управління логістичних організаційних структур можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтова-

ною. Стратегічно-орієнтована логістична організаційна структура – це така структура, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно-орієнтованих організацій відносять:

- 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- 2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- 3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- 4) полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- 5) можливість зробити організацію більш керованою завдяки порівнянню досягнутих результатів з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- 6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- 7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління логістичних організаційних структур. Планувати реалізацію стратегії необхідно на всьому етапі розробки та обов'язково враховувати практичні наслідки. Для цього потрібна широка участь у процесі проектування, особливо тих, хто найбільше залучений до реалізації.

Деякі фактори, які допомагають реалізувати стратегію:

- організаційна структура є гнучкою та допускає інновації;
- розроблені процедури втілення стратегії в рішення на нижчих рівнях управління;
- ефективні системи поширення інформації та підтримки управлінських рішень;

- відкрите спілкування, яке заохочує вільний обмін думками;
- визнання того, що стратегії продовжують розвиватися з часом;
- системи контролю для моніторингу прогресу;
- заохочення та мотивація до сумлінного виконання кроків щодо реалізації стратегії на оперативному рівні;
- розвиток організаційної культури, яка підтримує стратегію.

Керівники вищої ланки розробляють логістичну стратегію, а потім керівники нижчої ланки мають проаналізувати, як стратегія впливає на їх роботу.

Розробка логістичної стратегії розвитку базується на ряді внутрішніх і зовнішніх факторів, які постійно змінюються. В середині організації змінюються працівники, цілі, продукти, плани, процеси, витрати, постачальники, клієнти тощо. Ззовні організації доводиться мати справу з мінливими клієнтами, ринками, економічними умовами, конкурентами, технологіями тощо. Наслідком цих постійних змін є те, що менеджери повинні постійно коригувати стратегію, цей процес є динамічним та адаптивним, хоч зміни пов'язані з невизначеністю і ризиком.

Зволікання зі змінами дозволяє більш гнучким конкурентам отримати перевагу, і продуктивність компанії неминуче знижується. Деякі ознаки того, що організація не змінюється відповідно до нових обставин, включають:

- низькі продажі та падіння частки ринку;
- скарги клієнтів, зокрема щодо якості та термінів доставки;
- залежність від кількох клієнтів, особливо з довгостроковими контрактами з фіксованою ціною;
- незадовільні виробничі відносини з високою плинністю кадрів;
- погана комунікація всередині організації та з торговими партнерами.

Змінами потрібно керувати – персонал повинен бути переконаний, що зміни є важливими та корисними. Донесення цього повідомлення є складною частиною управління змінами.

Основою концепції ланцюга постачання є перехід від функціонального управління до управління перехресними бізнес-процесами – ефективність бізнесу підвищується за рахунок оптимізації всього

ланцюга порівняно з оптимізацією окремих функцій. Подолання бар'єрів для покращення інтеграції ланцюга постачання не є заміною функціональної досконалості, потрібно забезпечити обидва виміри – збереження та вдосконалення своєї компетентності в усіх функціональних сферах ланцюга постачання, а також інтеграцію процесів для усунення відходів. Цей цілісний підхід надає необхідну послугу за найнижчої загальної вартості [10; 11].

Збалансована система показників, запропонована Капланом і Нортонем, має на меті вирішення проблеми пов'язування бізнес-стратегії та напрямів із встановленням цілей ефективності організації: входи проти результатів [3].

Система показників пропонує комплексний підхід до визначення стратегічного напрямку компанії і розкладання його в особливості управління та контрольні дії. Збалансована система показників визначає напрямки діяльності підприємства, встановлюючи зв'язок між фінансовими показниками і конкретними операційними цілями щодо задоволеності клієнтів, ключовими внутрішніми процесами, витратами та організаційним навчанням і зростанням. Карта стратегії збалансованої системи показників передбачає конкретні цілі щодо задоволеності клієнтів з точки зору ціни, часу, якості, продуктивності, обслуговування та вартості, а також відносин, лідерства бренда та продукту.

В основі збалансованої системи показників лежить навчання та зростання в перспективі, що встановлює заходи для постійного вдосконалення людей, систем і процесів, тобто вбудовування стратегічних змін в операційні програми.

Зрештою, це те, що керує досягненням бажаних фінансових показників, поєднуючи показники «виходу» (фінансове задоволення та задоволеність клієнтів) із показниками вхідних факторів продуктивності, такими як пропозиція цінності, внутрішні процеси, навчання та зростання. Концептуальна основа збалансованої системи показників подана на рис. 2.

Кожен показник має бути частиною ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків, що веде до фінансових цілей, які представляють стратегічні теми для бізнесу. Каплан і Нортон окреслюють чотири ключові процеси, на які спирається збалансована система показників, щоб пов'язати короткострокові дії з довгостроковими цілями:

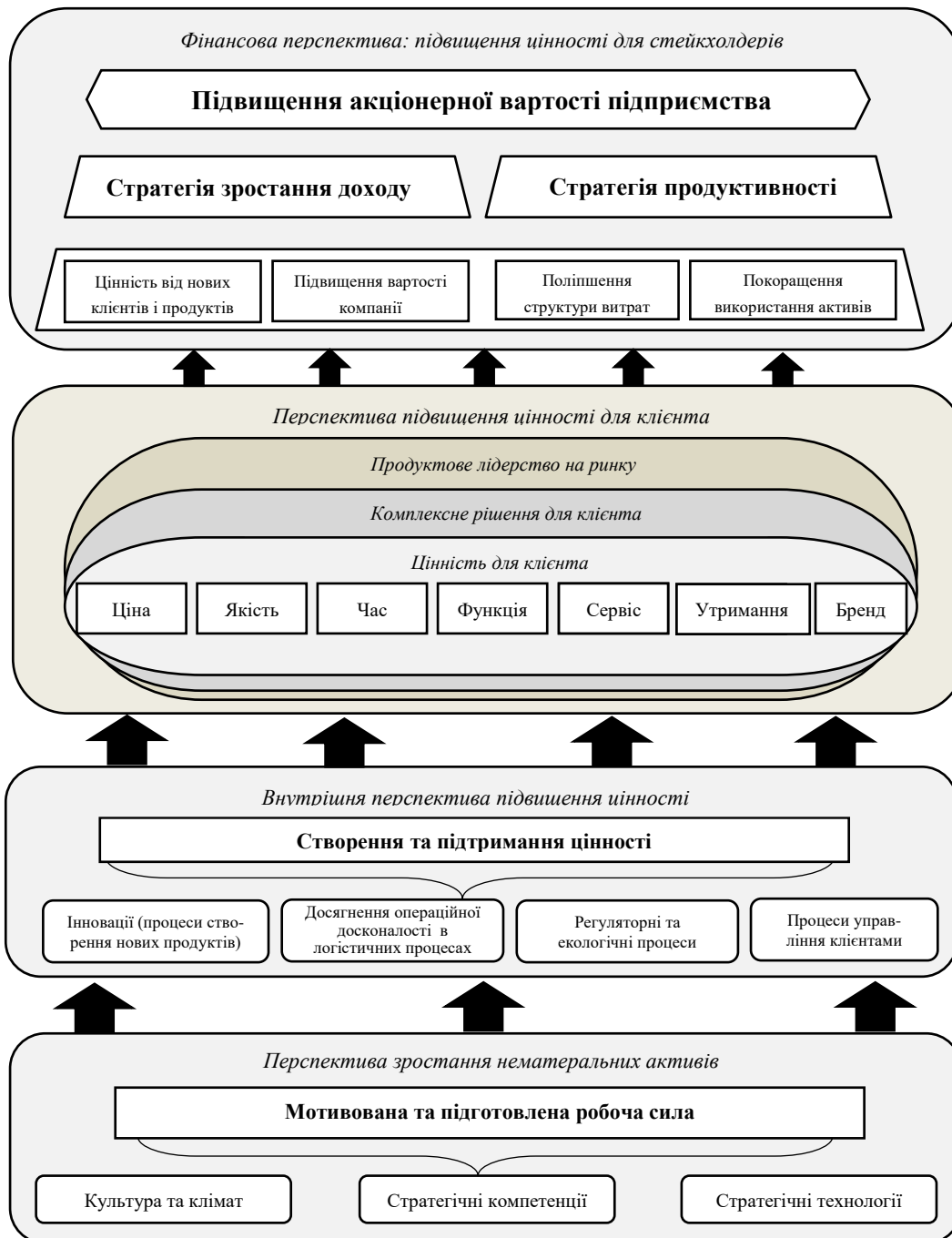


Рис. 2. Концептуальна основа збалансованої системи показників

1) втілення бачення: від менеджерів вимагається втілити своє бачення в реальні вимірювання, пов'язані безпосередньо з людьми, які реалізовуватимуть це бачення;

2) встановлення зв'язків: система показників демонструє, чого організація намагається досягти як для акціонерів, так і для клієнтів. Стратегічна карта високого рівня перетворюється на системи показників «бізнес-підрозділу» і, зрештою, «особисті системи

показників», щоб людина зрозуміла, як її особисті цілі та продуктивність підтримують загальну стратегію;

3) бізнес-планування: після узгодження показників ефективності для чотирьох перспектив компанія визначає ключові чинники бажаних результатів і визначає віхи, які позначають прогрес у досягненні стратегічної мети;

4) зворотний зв'язок: регулярний аналіз продуктивності, постійне вдосконалення стратегії [10].

Важливою характеристикою змін є швидкість, з якою вони відбуваються. Значні зміни можуть бути дуже руйнівними, тому організації зазвичай віддають перевагу серії невеликих коригувань. Пропозиції щодо ітераційних покращень надходять із багатьох джерел, наприклад від клієнтів, конкурентів. Іноді існує більш формальна схема, наприклад, цикл Демінга. Цикл складається з таких етапів:

Plan – перегляд існуючої ситуації, збір інформації, обговорення альтернатив і пропозиція плану покращення;

Do – виконується план і збираються дані щодо подальшого виконання;

Check – аналіз даних продуктивності, щоб побачити, чи дійсно відбулися очікувані покращення;

Action – якщо є реальні покращення, нові механізми стають постійними, але якщо покращень немає, нові механізми не застосовуються. Команда постійно шукає вдосконалення, тому на цьому етапі вони повертаються до початку циклу та розглядають додаткові зміни.

Як вважають деякі дослідники, невеликі безперервні вдосконалення операцій – не найкращий підхід. Альтернативним варіантом є реінжиніринг бізнес-процесів. Ідея реінжинірингу полягає в тому, що ви не шукаєте покращень у своїй поточній діяльності, а починаєте розробляти новий процес з нуля [7]. Реінжиніринг бізнес-процесів не дає нових методів, але консолідує кілька споріднених ідей. Деякі основні принципи для ланцюга поставок:

- ланцюг постачань має бути міжфункціональним, зосереджуючись на всьому ланцюгу поставок, а не на окремих частинах;

- удосконалена інформаційна технологія є фундаментальною для реінжинірингу, оскільки вона дозволяє радикально нові рішення;

- всі види діяльності, які не додають вартості, повинні бути виключені;
- рішення повинні прийматися там, де виконується робота, і тими, хто її виконує;
- орієнтація на точку зору клієнта.

Одним із важливих моментів є те, що реінжиніринг бізнес-процесів не замінює постійного вдосконалення. Можна мати низку радикальних покращень і все одно запроваджувати менші, безперервні вдосконалення.

Висновки. Дослідження показали, що ефективна реалізація концепції стратегічного управління логістичною організаційною структурою можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтованою. Це дає можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних рішень, а також уникнути помилок, залучаючи тих, хто безпосередньо бере участь у реалізації стратегії.

Обґрунтовано, що ефективність стратегічного управління логістичних організаційних структур, яка підвищується за рахунок оптимізації всього ланцюга порівняно з оптимізацією окремих функцій. При цьому подолання бар'єрів між функціональними сферами для покращення інтеграції ланцюга постачання не є заміною функціональної досконалості.

Доведено, що ланцюг постачання повинен постійно розвиватися, щоб не відставати від умов, що змінюються. Існує два підходи щодо швидкості стратегічних змін. Можливе поступове постійне вдосконалення, що використовує серію невеликих коригувань, щоб створити імпульс для переходу. Інший підхід – реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає більш радикальні зміни.

Література

1. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О. *Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах*. Монографія. Київ: Міленіум, 2021. 226 с.
2. Christopher, M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th Edition, Pearson, London, 2016. URL: <https://www.amazon.com/Logistics-Supply-Chain-Management-5th/dp/1292083794>
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Harvard Business Review Press; 1st edition (September 1,

1996) 336 p. URL: <https://www.amazon.com/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/0875846513>

4. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes *Harvard Business Review Press*; 1st edition (February 2, 2004) 454 p. URL: <https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342>

5. Mentzer, J. T., Myers, M. B., Stank, T. P. Handbook of Global Supply Chain Management *SAGE Publications, Inc*; 1st edition, 2006, 600 p. URL: <https://www.amazon.com/Handbook-Global-Supply-Chain-Management/dp/1412918057>

6. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century, *Routledge*; 1st edition 2007, 202 p. URL: <https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Classic-Collection/dp/0750685093>

7. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 3rd ed. Boston (Mass.): *McGraw-Hill/Irwin*. URL: <https://www.amazon.com/Designing-Managing-Supply-Chain-Strategies/dp/0072357568>

8. Hammer, M., Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution URL: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3)

9. Prajogo D.I., McDermott C.M. The relationship between total quality management practices and organizational culture, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 1101-1122. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>

10. C. D. J. Waters, Donald Waters Logistics: An Introduction to Supply Chain Management URL: <https://www.amazon.com/Logistics-Introduction-Supply-Chain-Management/dp/0333963695>

11. Sweeney E., Waters D. Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management *Kogan Page*, 8th edition, p. 399 URL: <https://www.amazon.com/Global-Logistics-Directions-Supply-Management/dp/1398600008>

12. Shoshanah Cohen, Joseph Roussel Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance *McGraw Hill*, 2nd edition (2013), 320 p. URL: <https://www.amazon.com/Strategic-Supply-Chain-Management-Disciplines/dp/007181308X>

References

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

2. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson, London. Retrieved from <https://www.amazon.com/Logistics-Supply-Chain-Management-5th/dp/1292083794> [in English]
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press; 1st edition. Retrieved from <https://www.amazon.com/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/0875846513> [in English]
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press; 1st edition. Retrieved from <https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342> [in English]
5. Mentzer, J. T., Myers, M. B., & Stank, T. P. (2006). *Handbook of Global Supply Chain Management*. SAGE Publications, Inc; 1st edition. Retrieved from <https://www.amazon.com/Handbook-Global-Supply-Chain-Management/dp/1412918057> [in English]
6. Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge; 1st edition. Retrieved from <https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Classic-Collection/dp/0750685093> [in English]
7. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies* (3rd ed.). Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin. Retrieved from <https://www.amazon.com/Designing-Managing-Supply-Chain-Strategies/dp/0072357568> [in English]
8. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3) [in English]
9. Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570510626916> [in English]
10. Waters, C. D. J. (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Retrieved from <https://www.amazon.com/Logistics-Introduction-Supply-Chain-Management/dp/0333963695> [in English]
11. Sweeney, E., & Waters, D. (2021). *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management* (8th ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.amazon.com/Global-Logistics-Directions-Supply-Management/dp/1398600008> [in English]
12. Cohen, S., & Roussel, J. (2013). *Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance* (2nd ed.). McGraw Hill. Retrieved from <https://www.amazon.com/Strategic-Supply-Chain-Management-Disciplines/dp/007181308X> [in English]

FORMATION OF STRATEGICALLY-ORIENTED DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ORGANIZATIONAL STRUCTURES

VOLYNETS L., Candidate of Economic Sciences, Professor, National Transport University, Professor of the Department of Transport Law and Logistics, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1.

E-mail: Volynec_3@ukr.net, Scopus Author ID:57211604117,

ORCID ID: 0000-0002-5064-2349

VOLYNETS Y., a student of higher education – bachelor of 2th year of study, National Transport University, Department of International Transportation and Customs Control, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1.

***Abstract.** The article is devoted to the study of the influence of strategic management in increasing the efficiency and quality of logistics organizational structures. The article considers the classification of management decisions to ensure the effective operation of logistics providers, analyzes the essence of strategic management of organizations, features of corporate strategy, business strategy, and functional strategies. The reasons that make it difficult to transfer the logistics development strategy to lower levels of management have been identified. Theoretical approaches to the process of implementing logistics management strategies in organizational structures are proposed. It was determined that the key idea of the supply chain concept is the transition from functional management to management of cross-functional business processes. The advantages of strategically oriented organizations are highlighted, and it is also substantiated that a balanced system of indicators is effective for solving the problem of related business strategies and directions with the establishment of goals for the efficiency of logistics organizational structures. The four key processes that the Balanced Scorecard relies on to link short-term actions to long-term goals are described. Modern trends in changes in management styles from the management practices of advanced logistics providers are analyzed. The mechanism of application of the Deming cycle and reengineering of business processes is substantiated. It has been proven that effective implementation of the concept of strategic management of the logistics organizational structure is possible only when the organization is strategically oriented.*

Key words: strategic management, logistics activity, organizational structures, development strategy, enterprise.

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.40

JEL Classification: D21; M12; O44

АНОМАЛЬНІСТЬ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ НЕГАТИВНОМУ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

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

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

КРИВОРУЧКО Г. В., кандидат економічних наук, кафедра ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, вул. Університетська, 16, м. Харків, Україна, 61003.

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

***Анотація.** Відомо, що невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямой дії. Відомо також, що факт одночасної відповідності рівню динамічності та складності зовнішнього середовища структури підприємства інколи не враховується його керівним складом. У статті надана відповідь на питання: чи завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому? Саме тому ціллю статті стало формування підходу до трансформації підприємства задля мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі на діяльність організації.*

Зазначається як можна передбачити майбутнє, виходячи зі знання минулого та як можна визначити властивості непізнаного на підставі пізнаного, звертається увага на тому, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти, акцентується увага на тому, що треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Надано висновок про те, що визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою стосовно вирішення вказаного наукового завдання, оскільки зазначена можливість здійснення за допомогою генетичного підходу до прогнозу подальшого розвитку організації та визначення відповідних головних параметрів дизайну залежно від рівня впливу цього середовища. Також зазначається, що організація повинна вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та змінювати конфігурацію відповідно до рівнів впливу факторів складності та динамічності. Крім цього, акцентується увага на неможливості появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.

Вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а, на відміну від існуючих підходів, дозволяє вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та

неповторювальності фактів, ретельному аналізу прихованих свідчень та на їх основі формуванню прогнозів з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: Чорний лебідь, зовнішнє середовище, конфігурація, аномалія, параметри дизайну.

Постановка проблеми. Відомо, що характеристиками зовнішнього оточення є: складність, динамічність, невизначеність та ворожість [1]. Також відомо, що складність зовнішнього середовища – це кількість факторів, на які організація повинна реагувати, при цьому існує певний рівень мінливості кожного з них. Динамічність – це швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, а ворожість визначається як несприятливе відношення факторів навколишнього середовища до організації. Невизначеність зовнішнього середовища – це взаємозв'язок між обсягом інформації про навколишнє середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації [1].

Невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії.

Такі характеристики як рівень динамічності і складності у разі об'єднання формують чотири рівні невизначеності. При цьому:

- а) при низькій невизначеності зовнішнє середовище просте і стабільне;
- б) при помірно низькій невизначеності зовнішнє середовище складне і стабільне;
- в) при помірно високій невизначеності зовнішнє середовище динамічне і просте.
- г) через високу невизначеність зовнішнє середовище стає складним і динамічним [2].

У той же час у багатьох дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених використовуються адаптивні механізми, які являють собою сукупність заходів, що здійснюються організацією на основі інформації, отриманої за підсумками сучасного стратегічного аналізу. Основна функція цих механізмів – допомагати обирати стратегії, що надають можливість взаємодіяти організаціям із зовнішнім оточенням.

Другий варіант полягає в тому, що саме підприємство намагається впливати на фактори зовнішнього середовища відповідно до можливостей.

На жаль, той факт, що організаційна структура підприємства одночасно відповідає рівню динамізму і складності зовнішнього середовища, інколи не враховується топ-менеджерами.

Насправді, має значення, як саме організація адаптується до змін у зовнішньому середовищі (наприклад, введення у структуру посади менеджера-інтегратора в якості інструмента взаємодії, зміна ступеня децентралізації або координаційного механізму, т.ін.). Крім цього, також має значення своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства з метою запобігання виникненню «стратегічних пожеж».

Щоб зрозуміти це, необхідно усвідомити таке:

а) для того щоб обрати тип організаційної структури підприємства, необхідно насамперед проаналізувати динамічність і складність зовнішнього середовища;

б) якщо організаційна структура відповідає рівню нестабільності та складності, то невизначеність не може бути причиною «провалу» стратегії розвитку організації;

в) невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є наслідком наявного рівня динамічності середовища, а не навпаки.

Але чи можемо ми сказати, що завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому. Чи можемо ми бути впевнені у відсутності попереду так званого Чорного лебедя?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження невизначеності та динамічності зовнішнього середовища був зроблений такими відомими українськими та закордонними науковцями як: Запухляк І., Полянська А., Савчук С., Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т., Дрінь О., Фатенок-Ткачук А., Харчук М., Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю., Хромушина Л. та ін. [2–8].

Так, Запухляк І. говорить про те, що керівники, які приймають різні рішення, виявляють невизначеність зовнішнього середовища, що породжується його динамічністю, коли не можуть зрозуміти сигнали, які з нього надходять [2].

Полянська А., Савчук С. стверджують, що зовнішнє середовище сучасного підприємства є складним, динамічним, невизначеним, але будь-які зміни в організації містять в собі протиріччя між намаганням організації як системи зберегти стабільність, з одного боку, та необхідністю її постійного розвитку – з іншого [3].

Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т. визначають, що головним кроком до формування стратегії організації є усвідомлення факту неможливості збереження і зміцнення власних позицій в нинішніх аномальних умовах [4].

Дрінь О. Я. акцентує увагу на тому, що оцінювання нестабільності зовнішнього організаційного середовища має здійснюватись на базі науково обґрунтованих критеріїв. Основними критеріями, на думку науковця, можуть бути: наявність тенденції у зміні досліджуваних показників; визначений рівень варіативності змін; спонтанність потужних змін; періодична диференціація варіативності виявлених змін [5].

Фатенок-Ткачук А., Харчук М., розглядаючи методичні підходи до проведення аналізу зовнішнього середовища, відзначають, що важливо враховувати необхідність дотримання основних принципів, таких як об'єктивність, системність, розвиток, регулярність, гнучкість та релевантність [6].

Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. вказують на необхідність у процесі аналізу зовнішнього середовища підприємства вивчення на основі об'єднання груп факторів у шість множин, конкурентних переваг [7].

Хромушина Л. запропонувала до розгляду методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства, звертаючи особливу увагу на можливу його аномальність [8].

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, у роботах вчених досить широко надана характеристика зовнішнього оточення, його складових, можливості появи аномальних явищ, але не надано спосіб передбачити аномальну подію в майбутньому.

Формулювання цілі статті. Таким чином, ціллю статті є формування підходу до трансформації підприємства задля мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі на діяльність організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо уважно появу Чорного лебедя [9] як аномальну подію у зовнішньому

середовищі. Чорний лебідь – це подія, яка має такі характеристики:

- подія аномальна, тому що в минулому нічого не віщувало його появи;
- має велику силу впливу;
- людська природа змушує нас придумувати пояснення тому, що сталося після того, як воно сталося, роблячи подію як сюрприз зрозумілим та передбачуваним [9].

Іншими словами, ця тріада виглядає так: винятковість, сила впливу та ретроспективна передбачуваність. Поєднання малої передбачуваності із силою впливу перетворює Чорного лебедя на несподіванку.

Не викликає сумніву той факт, що успішність людських почи-нань, як правило, зворотно пропорційна передбачуваності результату їх дій. Але, на жаль, нас займає те, що вже сталося, а не те, що ще може статися. Чорний лебідь з'являється саме там, де розрив між тим, що вам відомо, і тим, що вам нібито відомо, ставати загрозливо явним.

Чому це трапляється? Категоризація завжди спрощує реальність. Будь-яке звуження дійсності може призвести до вибухонебезпечних наслідків, оскільки виключає деякі джерела невизначеності і змушує нас неправильно інтерпретувати картину дійсності.

Та сама обставина, яка змушує нас до спрощення, змушує нас думати, що світ менш хаотичний, ніж він є насправді. Узагальнення може призвести до відмінності між типами невизначеності і, як наслідок, до серйозної проблеми індукції, яка є технічним позначенням Чорного лебедя (індуктивний висновок – це процес логічного висновку на основі переходу від часткового положення до загального [9]).

Питання: як можна логічним шляхом перейти від конкретних прикладів до загальних висновків, як можна передбачити майбутнє, виходячи зі знання минулого, як можна визначити властивості непізнаного на підставі пізнаного?

Варто звернути увагу, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти. Неправильно виводити загальне правило тільки зі спостережуваних фактів. Треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Можна уникнути небезпек-

них наслідків, якщо вірити не тільки словам, а й експериментам, не розповідям, а й досвіду, не тільки теоріям, а клінічним даним.

Все сказане вище підводить нас до найважливішого аспекту проблеми прихованих свідчень – ілюзії стабільності. Похибка прибирає у нашому сприйнятті небезпеки, пережиті у минулому, особливо якщо пощастило благополучно вийти зі складної ситуації.

На наш погляд, потрібні фахівці, які будують свої розрахунки на основі вивчення минулого, що не повторюються. У рухомому зовнішньому середовищі достатньо Чорних лебедів, а вузькі фахівці їх намагаються «замалювати». Природно, що причинність існує, але не варто довіряти тільки причині, особливо якщо є ймовірність існування прихованих свідчень. Організації в будь-якому разі потрібні фахівці, що мають буди достатньо ерудованими за різними напрямками теорії та практики управління, адже вчення без ерудиції веде до катастрофи.

Крім того, акцентую увагу на такому:

– чим довший часовий відрізок аналізуємо, тим складніше дати точний прогноз;

– не можна недооцінювати випадковий характер передбачуваних змінних.

Відомо, що прогнозування – діяльність, спрямована на виявлення та вивчення можливих альтернатив майбутнього розвитку підприємства, при цьому основна мета прогнозу – визначати тенденції факторів, зокрема зовнішнього середовища.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в майбутньому, завжди мала значення для тих, хто приймав бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Головний акцент при прогнозуванні робиться на кількісній та якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкурентоспроможності товарів і послуг [10].

Як інструментарій прогнозування застосовуються формалізовані кількісні методи: факторного аналізу, статистичного аналізу, математичного моделювання, екстраполяції. Але найбільш зручним у використанні при прогнозуванні зміни впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є метод експертних оцінок, основу якого складають впорядковані думки висококваліфікованих фахівців-експертів.

Залежно від внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також цілей, які визначає керівництво підприємства, використовуються два підходи до розробки прогнозів:

- 1) генетичний (дослідний);
- 2) цільовий (нормативний) [1].

Нормативний прогноз – визначення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей. Завдання генетичного прогнозування – виявлення економічних, виробничо-технічних закономірностей і можливостей даного напрямку розвитку, виходячи з природної, що відповідає цьому напрямку логіки змін, оцінки можливих рівнів впливу зовнішнього середовища, визначення досяжних значень параметрів розвитку.

Отже, визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою для вирішення цього завдання, оскільки надає можливість здійснення за допомогою генетичного підходу прогнозу подальшого розвитку організації. Але неможливо визначити рівень впливу на навколишнє середовище, не маючи «системи відліку», при цьому, слід також розуміти, що «абсолютної системи відліку» не існує.

Враховуючи те, що відсутня абсолютна система відліку, яка знаходиться в стані спокою відносно всього суцього, зовнішнє середовище підприємства слід подати системою, здатною здійснювати коливання усіх його станів.

Загальним ядром існування підприємства як системи є глибока філософська ідея, визначена Гегелем, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток, тому значення змін середовища в будь-який час відрізняється від попереднього [10].

Стосовно змін, що відбуваються в конфігураціях структур підприємств, слід зазначити зміни загальних форм, які відповідають головним параметрам дизайну залежно від рівня впливу зовнішнього середовища (табл. 1).

Зазначене відображено на розгорнутій сфері відомих конфігурацій з урахуванням гібридних сполучень (рис. 1). Надалі слід вказати, що залежно від часу поняття рівнів складності та динамічності також змінюються від стану 1 до стану n (рис. 2).

Таблиця 1

Основні структурні конфігурації та їх характеристики [1]

Конфігураційна форма	Головний координаційний механізм	Ключова частина організації	Типи децентралізації
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна
Дивізійна	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна та горизонтальна
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна

Отже, завдання менеджменту полягає в тому, щоб аномалії, які виникають у зовнішньому середовищі, були не лише освідомлені, а й передбачені. Саме тому організація повинна вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, змінювати конфігурацію відповідно до рівнів впливу факторів складності та динамічності, але тільки цього недостатньо.

Будь-якій організації потрібні аналітики (сполучені посадові позиції, фахівці серединної лінії, допоміжного персоналу), які можуть будувати власні розрахунки на основі вивчення минулого, що не тільки повторюється, а й не повторюється.

Особливу увагу, на наш погляд, слід приділяти прихованим свідченням, враховуючи те, що нас наближають до істини негативні факти, а не лише позитивні приклади. При цьому слід виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів! Розрив між тим, що відомо, і тим, що нібито відомо, не повинен бути загрозливим. Отже, не потрібно спрощувати реальність.

Нижче надані основні етапи підходу до трансформації конфігурації підприємства за умови мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі (рис. 3).

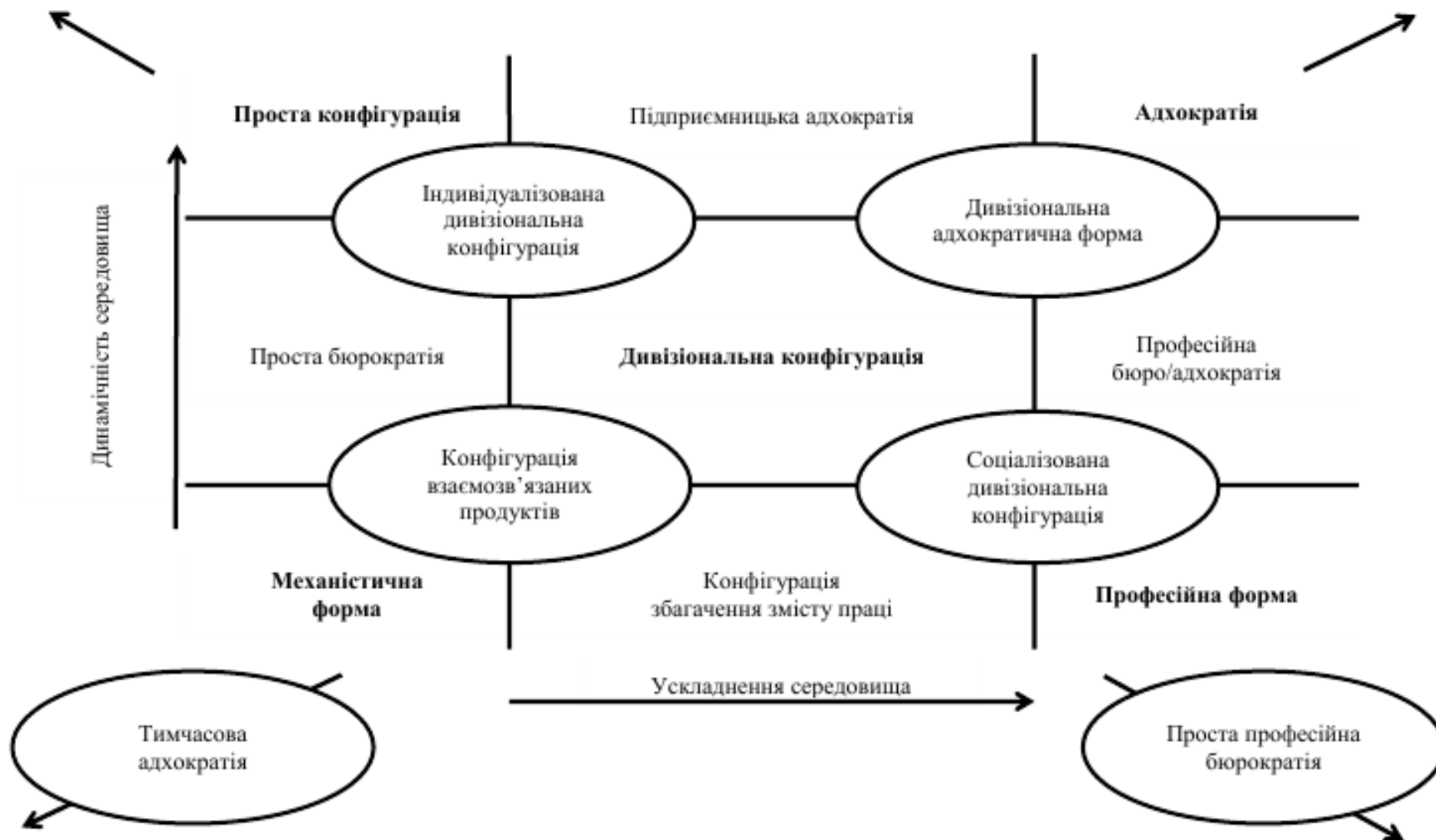
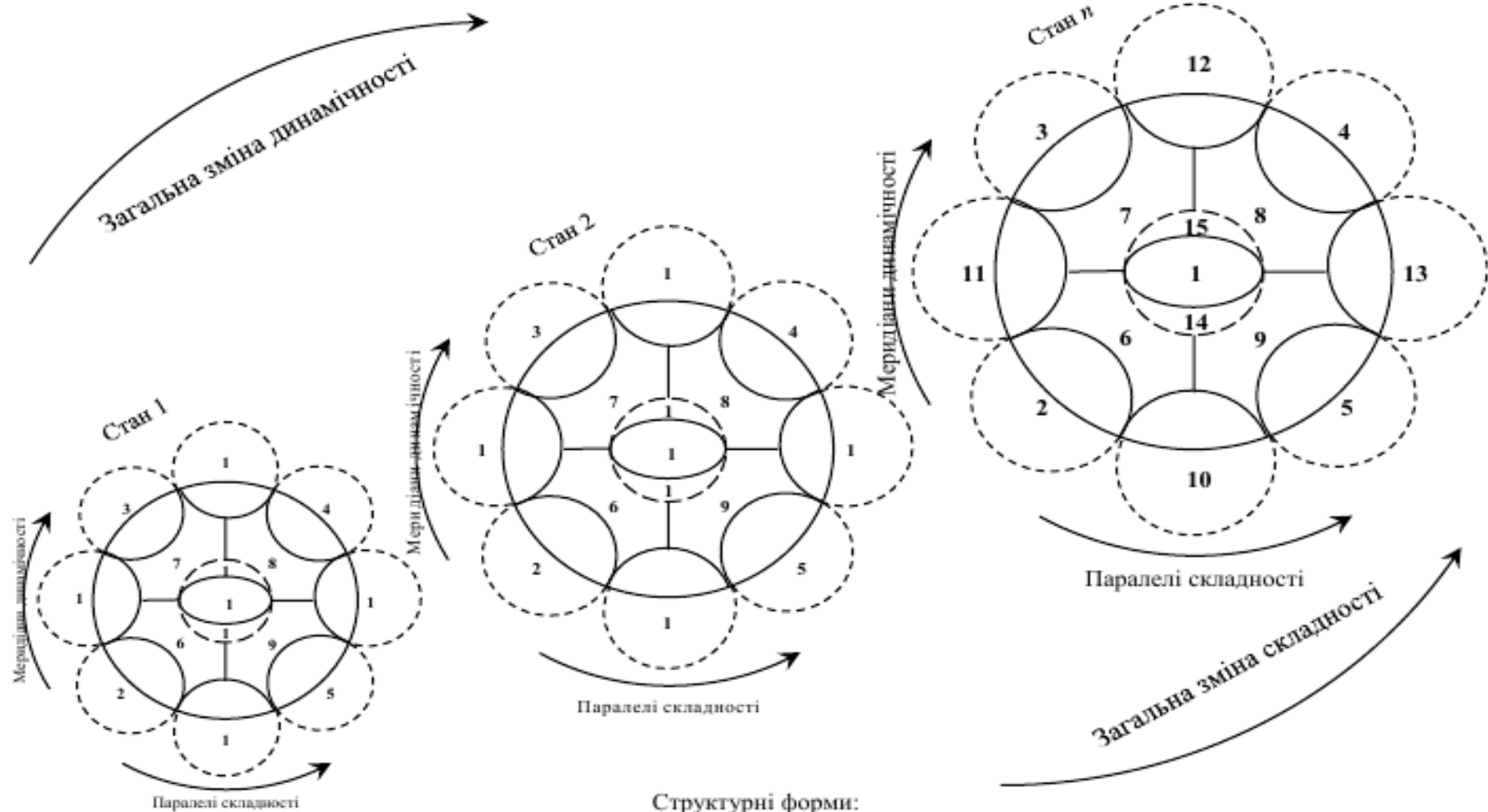


Рис. 1. Розгорнута сфера структурних конфігурацій

Джерело: розроблено автором



Структурні форми:

- 1 – дивізіональна форма; 2 – механістична бюрократія; 3 – проста форма; 4 – адхократія; 5 – професійна бюрократія; 6 – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів; 7 – індивідуалізована дивізіональна форма; 8 – дивізіональна адхократія; 9 – соціалізована дивізіональна форма; 10 – форма збагачення змісту праці; 11 – проста бюрократія; 12 – найпростіша бюрократія, підприємницька адхократія; 13 – професійна бюро/адхократія; 14 – проста професійна бюрократія; 15 – тимчасова адхократія.

Рис. 2. Загальний розвиток зовнішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Основні етапи підходу до трансформації організації за умов мінімізації впливу аномальності середовища надання розрахунків

Джерело: розроблено автором

Висновок. Зрозуміло, що не повинно бути появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.

Тому вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а, на відміну від існуючих підходів, вказаний дозволяє вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та неповторювальності фактів, здійснювати ретельний аналіз прихованих свідчень і на їх основі розробляти прогнози з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

Література

1. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 120-133.

2. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (1). С. 87-89. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf
3. Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>
4. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf
5. Дрінь О. Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 1-16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469>
6. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf
7. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>
8. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137-140. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25>
9. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2021. 392 с.
10. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4-14.

References

1. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O. (2016). Upravlinnia protsesom rozvytku pidpryiemstva v konteksti vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na yoho diialnist [Management of the enterprise's development process in the context of the influence of the external environment on its activities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Herald of the economy of transport and industry*, 56, 120-133. [in Ukrainian]
2. Zapukhliak, I. B. (2015). Rozvytok pidpryiemstva ta nestabilnist seredovyshcha: vzaiemozviazok ta vzaiemozalezhnist [Enterprise development and environmental instability: relationship and interdependence]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of*

Kherson State University. Series: Economic Sciences, 13 (1), 87-89. Retrieved from: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf [in Ukrainian]

3. Polianska, A. S., Savchuk, S. V. (2017). Identyfikatsiia zmin zovnishnoho seredovyschcha yak neobkhidna umova udoskonalennia diialnosti pidpriemstva [Identification of changes in the external environment as a necessary condition for improving the company's activities]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927> [in Ukrainian]

4. Kovtunenکو, Yu. V., Oleksiichuk, A. H., Vasalati, T. M. (2016). Faktory zovnishnoho seredovyschcha, yaki vplyvaiut na vybir stratehii vyrobnychoho pidpriemstva [Factors of the external environment that influence the choice of the strategy of the production enterprise]. *Investysii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 11, 55-58, Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf [in Ukrainian]

5. Drin, O. Ya. (2015). Metodychnyi instrumentarii ta prykladni aspekty otsiniuvannia nestabilnosti zovnishnoho seredovyschcha vynorobnykh pidpriemstv Ukrainy [Methodical toolkit and applied aspects of assessing the instability of the external environment of winemaking enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» - Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 12, 1-16. Retrieved from: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469> [in Ukrainian]

6. Fatenok-Tkachuk, A. O., Kharchuk, M. A. (2015). Metodychni osnovy analizu zovnishnoho seredovyschcha pidpriemstv ptakhivnytstva [Methodological foundations of the analysis of the external environment of poultry enterprises]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf [in Ukrainian]

7. Zavialova, M., Mahopets, O., Bobkov, Yu. (2023). Analiz zovnishnoho seredovyschcha pidpriemstva yak osnovnyi etap rozrobky stratehii [Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 33, 2, 85-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185> [in Ukrainian]

8. Khromushyna, L. A. (2020). Analiz zovnishnoho seredovyschcha v protsesi menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of the external environment in the process of management of the enterprise's foreign economic activity]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 154, 137-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25> [in Ukrainian]

9. Taleb, N. N. (2021). Chornyi lebid. Pro (ne)imovirne u realnomu zhytti [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

10. Hetman, O. O. (2022). Suchasna kontseptsii stratehichnoho upravlinnia [Modern concept of strategic management]. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy - Management activity: experience, trends, prospects* : collection of scientific papers. Kharkiv : Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture. [in Ukrainian]

ABNORMALITY IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT: CAUSES OF OCCURRENCE AND WAYS OF PREVENTING A NEGATIVE IMPACT ON THE ORGANIZATION

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

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

KRYVORUCHKO H., Candidate of Economic Sciences, Department of Restaurant, Hotel and Tourism Business, Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of Kharkiv National University named after V.N. Karazina, str. 16 University Street, Kharkiv, Ukraine, 61003.

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

***Abstract.** It is known that the uncertainty of the external environment increases the probability of the risk of strategy failure, so the organization determines it by analyzing the level of influence of external environmental factors of direct and indirect action. It is also known that the fact that the company's structure simultaneously meets the level of dynamism and complexity of the external environment is sometimes not taken into account by its management. The article provides an answer to the question: do we always have the opportunity to predict an anomalous event in the future when calculating the level of complexity and dynamism of the environment? That is why the goal of the article was to form an approach to the transformation of the enterprise in order to minimize the negative impact of anomalies in the external environment on the organization's activities.*

The article notes how it is possible to predict the future, based on knowledge of the past and how it is possible to determine the properties of the unknown on the basis of the known, attention is drawn to the fact that we are brought closer to the truth by the negative, and not only by confirming the facts, the emphasis is on the fact that it is necessary to study not only the causes and nature of success, but also failure. The article concludes that the determination of the influence of external environmental factors by the method of expert evaluations is the basis for solving the specified scientific task, as the possibility of using a genetic approach to forecast the further development of the organization and determining the relevant main design parameters depending on the level is indicated influence of this environment. It is also noted that the organization must respond in time to changes in the external environment and change the configuration in accordance with the levels of influence of factors of complexity and dynamism. In addition, attention is focused on the impossibility of the appearance of the Black Swan in the context of its exclusivity, power of influence and only retrospective predictability.

The approach specified in the article provides an opportunity not only to change the structure of the enterprise in a timely manner in accordance with the conditions of the external environment and to prevent strategic fires, but, unlike existing approaches, it provides an opportunity to respond in time to the abnormality of the external environment thanks to the study of the past in the context of repeatability and non-repeatability of facts, careful analysis of hidden evidence and based on them, the formation of forecasts, taking into account the appearance of anomalies in the external environment.

Key words: Black swan, external environment, configuration, anomaly, design parameters.

УДК 658.3:305.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.54

JEL classification: J15, M14, M54

МОДЕЛЬ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ КУЛЬТУРНИХ ПОЛІВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID:
0000-0002-3277-0224

ХОЛОДКОВ Є. М., здобувач вищої освіти третього освітнього рівня
(доктор філософії).

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0002-4888-7272

РІЗНИК І. Є., здобувач вищої освіти другого освітнього рівня (магістр).

E-mail: igor.reznik.safe@gmail.com

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

***Анотація.** У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивність корпоративної культури стає ключовим елементом для забезпечення ефективності організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до динамічного середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції інклюзивних практик у стратегічне управління підприємствами, що забезпечує не лише етичні, але й економічні переваги. В умовах зростаючої різноманітності робочої сили важливо розуміти, як культурні поля персоналу на різних рівнях взаємодіють для формування інклюзивного середовища.*

У дослідженні було проведено детальний аналіз типологій і моделей корпоративної культури, що підкреслило значну розбіжність у підходах до визначення елементів і факторів, які впливають на інклюзивність. Аудит існуючих практик показав, що багато моделей не враховують складність і динаміку взаємодії між індивідуальними характеристиками працівників, колективними динаміками та управлінськими стратегіями. Це, у свою чергу, призводить до недостатньої адаптації організаційних практик до потреб різних груп працівників.

Метою цього дослідження є розробка моделі формування інклюзивної корпоративної культури, що враховує інтеграцію різних культурних полів на трьох рівнях: індивідуальному, колективному та організаційному. Удосконалена трирівнева модель включає в себе персоналізацію підходів, що дозволяє адаптувати інклюзивні практики до унікальних особливостей кожної організації. На індивідуальному рівні підкреслюється важливість врахування особистісних характеристик працівників, що впливають на їх сприйняття різноманітності. Колективний рівень акцентує на важливості комунікації та ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, що створює підтримуюче середовище. Організаційний рівень моделі спрямований на розробку стратегій управління, що підсилюють культурну різноманітність.

Висновки дослідження підтверджують необхідність подальшого вивчення інклюзивності в корпоративному управлінні. Результати цієї роботи можуть бути корисними для менеджерів, HR-спеціалістів, дослідників і студентів, які зацікавлені у впровадженні

інклюзивних практик у своїй діяльності. Створена модель дозволяє організаціям зрозуміти та оптимізувати складні взаємозв'язки між різними культурними факторами, що позитивно вплине на загальну ефективність управління та розвиток підприємства.

Ключові слова: інклюзія, корпоративна культура, персонал, працівники, культурні поля, соціально-культурний простір, соціальна відповідальність, трирівнева модель.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивність корпоративної культури стає невід'ємним компонентом успішної стратегії підприємства. Підвищення уваги до різноманітності серед працівників, створення умов для їх професійного й особистісного розвитку, а також забезпечення рівного доступу до можливостей сприяє підвищенню ефективності організації, стимулює інновації та зміцнює репутацію підприємства на ринку. Особливо важливою є інтеграція інклюзивних практик у контексті сучасних вимог до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що робить це питання актуальним не лише з етичної точки зору, але й з позиції економічної доцільності.

Зважаючи на загальну тенденцію до інклюзивного розвитку в різних сферах життя, включаючи бізнес та організаційний менеджмент, поняття «інклюзивна корпоративна культура» набуває все більшого значення. У загальному розумінні інклюзивний (від англ. *inclusiveness* – залученість) є «новітнім трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем соціально-економічного розвитку усіх верств населення й різних за статусом груп, а також включення до цього процесу усіх територій» [1]. Інклюзивна культура являє собою важливий рівень розвитку суспільства, який базується на принципах толерантності, гуманності, терпимості і безпеки у взаємодії між людьми [2]. Вона виявляється у сприянні співпраці та стимулюванні розвитку кожного учасника робочого процесу, де кожна людина цінна і важлива для загального успіху.

Різні дослідники та практики підкреслюють значення корпоративної культури як інструменту підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації [3-6]. Проте багато підприємств досі стикаються з труднощами у впровадженні інклюзивних практик, зокрема через відсутність системних моделей, які б враховували взаємодію між індивідуальними та організаційними чинниками. Відсутність цілісної методологічної бази ускладнює розроб-

лення ефективних стратегій, які могли б забезпечити конвергенцію особистих інтересів працівників з цілями організації, враховуючи при цьому сучасні інструменти.

Існуючі моделі корпоративної культури недостатньо враховують взаємозв'язок між індивідуальними особливостями працівників, колективними динаміками та стратегічними управлінськими підходами організації. Це призводить до недостатньої адаптації організаційних практик до потреб різноманітних груп працівників. Однією з основних проблем, з якою стикаються сучасні підприємства, є недостатнє розуміння взаємозв'язку між індивідуальними та організаційними елементами корпоративної культури. Традиційні підходи часто зосереджені на загальних принципах управління людськими ресурсами, не враховуючи потреби й особливості окремих груп працівників, таких як люди з обмеженими можливостями або представники різних культурних груп. Це приводить до недостатньої адаптації корпоративних практик, що негативно позначається на рівні задоволеності працівників, їх лояльності до організації та, в кінцевому підсумку, на загальній ефективності підприємства.

Таким чином, актуальність даного дослідження полягає в необхідності створення системної моделі, що дозволила б підприємствам інтегрувати культурні чинники всіх рівнів у процес формування інклюзивної корпоративної культури. Ця модель допоможе гармонізувати взаємодію між працівниками, враховуючи їх особливості та потреби, і в той же час сприяти досягненню загальних організаційних цілей, що підвищить не тільки соціальну відповідальність підприємства, але і його ринкові позиції та конкурентоспроможність. Інклюзивна корпоративна культура визначається як така, що відзначається створенням робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятим, поважним і важливим членом команди, незалежно від його/її особистих характеристик, включаючи стать, расу, етнічне походження, вікову групу, інвалідність, сексуальну орієнтацію та інші особисті особливості [6].

Інклюзивна корпоративна культура прагне забезпечити рівні умови для всіх співробітників і створити атмосферу, де різноманітність бачиться як сила, а не як перешкода, що сприяє створенню більш успішного, здорового і стабільного підприємства. Така модель може стати дієвим інструментом для досягнення стійкого

розвитку підприємства та створення умов, які сприяють гармонійному співіснуванню інтересів працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових робіт у сфері корпоративної культури вказує на наявність великої кількості моделей і підходів, які акцентують увагу на різних аспектах розвитку організацій. Багато дослідників присвятили свої роботи вивченню цієї теми [3; 4; 7–13]. Таким чином, виникає необхідність створення теоретичної основи, що об'єднує всі чинники функціонування корпоративної культури. Саме так з'явилися перші типології в цій галузі. У міжнародній практиці існує безліч класифікацій організаційних культур.

Однією з перших класифікацій корпоративної культури є типологія, запропонована Т. Ділом та А. Кеннеді [4]. Її основою є два критерії, які впливають на корпоративну культуру: ризик і зворотний зв'язок. На думку авторів, різноманіття типів організаційної культури можна пояснити варіативністю галузей виробництва, що зумовлює різні прояви ризику і зворотного зв'язку. Цю типологію ілюструє рис. 1.

Зворотній зв'язок	Швидкий	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	Повільний	Інноваційна культура	Адміністративна культура
33		Низький	Високий
P		Ризик	

Рис. 1. Типологія організаційної культури Т. Діла та А. Кеннеді [4]

Ці типології корпоративної культури акцентують увагу на значенні ризику та зворотного зв'язку у формуванні організаційної культури. Вони демонструють взаємозв'язок між галузевими характеристиками підприємства та культурними відмінностями. Проте

варто зазначити, що ці типології мають обмежену здатність пояснити глибокі процеси взаємодії між індивідуальними та організаційними компонентами, особливо в аспекті інклюзії. Такі моделі часто не враховують динамічність соціально-культурного середовища, в якому функціонують підприємства, і як це впливає на формування інклюзивної корпоративної культури. Відтак постає необхідність у більш комплексних підходах, які могли б охопити всі ці фактори та врахувати специфіку сучасного ринку.

Голландський дослідник Г. Хофстеде [14] представив класифікацію типів організаційної культури, спираючись на результати масштабного дослідження, в якому взяли участь понад 160 000 менеджерів і працівників з різних організацій в більше ніж 60 країнах. Хофстеде визначив, що більшість відмінностей у робочих цінностях і стосунках між співробітниками зумовлені національною культурою, а також залежать від ролі в організації, професії та інших чинників. Ця типологія представлена на рис. 2.

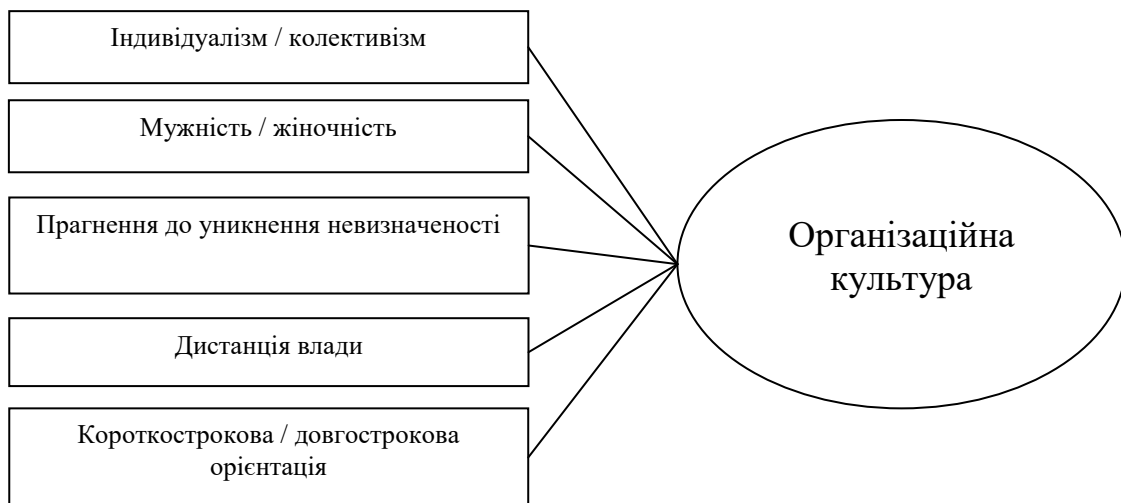


Рис. 2. Типологія корпоративної культури Г. Хофстеде [14]

В основі його класифікації лежить матриця, яка дозволяє систематизувати корпоративну культуру в організаціях відповідно до виявлених відмінностей у зазначених аспектах. Типологія Хофстеде є важливим інструментом для розуміння культурних особливостей організацій та їх впливу на ефективність діяльності. Однак слід зазначити, що в умовах сучасного глобалізованого світу, де культурні фактори можуть взаємодіяти й впливати один на одного, ця модель може потребувати адаптації та розширення.

Модель Г. Хофстеде акцентує увагу на впливі національних культур на організаційні процеси, надаючи багатогранний аналіз корпоративної культури з урахуванням культурних особливостей. Цей підхід є корисним для розуміння міжкультурних відмінностей у корпоративній поведінці, однак його застосування має обмеження, оскільки зосереджено на макрорівні. Це означає, що важливі внутрішні процеси, які сприяють розвитку інклюзії на рівні конкретного підприємства, можуть залишатися поза увагою.

Важливо зазначити, що хоча типології корпоративної культури мають істотний вплив на формування організаційної культури, знання лише про них не є достатніми для розробки ефективної культури в конкретній організації. Тому, створюючи корпоративну культуру, варто враховувати ці моделі як основу для побудови.

Серед моделей, що варті уваги, виділяється модель організаційної культури Е. Шейна [12]. Він пропонує виділити три рівні структури організаційної культури: поверхневий, підповерхневий та глибинний. Ця модель продовжує бути актуальною та широко цитованою в наукових колах, оскільки дозволяє глибше зрозуміти, як формуються цінності, норми та припущення в рамках організації. Графічне зображення цієї моделі представлено на рис. 3.

Розглядаючи поверхневий рівень, звертаємо увагу на артефакти та символи, які є помітними і легко розпізнаються з першого погляду. До них можна віднести архітектурні рішення офісу, корпоративний дрес-код, логотипи, слогани, а також різноманітні ритуали та церемонії, що практикуються в організації. Артефакти поділяються на матеріальні (конкретні фізичні об'єкти) і нематеріальні (моделі поведінки, комунікація, ритуали).

Підповерхневий рівень охоплює цінності, норми та правила, прийняті в організації, які не є настільки очевидними, але справляють значний вплив на її функціонування. Цінності формулюють те, що є важливим для організації, і слугують орієнтирами для прийняття рішень і поведінки співробітників. Норми та правила створюють структуру та порядок у діях, забезпечуючи координацію і контроль.

Глибинний рівень містить основні припущення та переконання, які часто залишаються непомітними і підсвідомими для членів організації. Ці припущення формують базові уявлення про природу людини, її взаємодію з навколишнім світом, а також про реальність

і істину. Вони є найбільш стійкими елементами організаційної культури, оскільки часто не усвідомлюються та не підлягають раціональному аналізу.

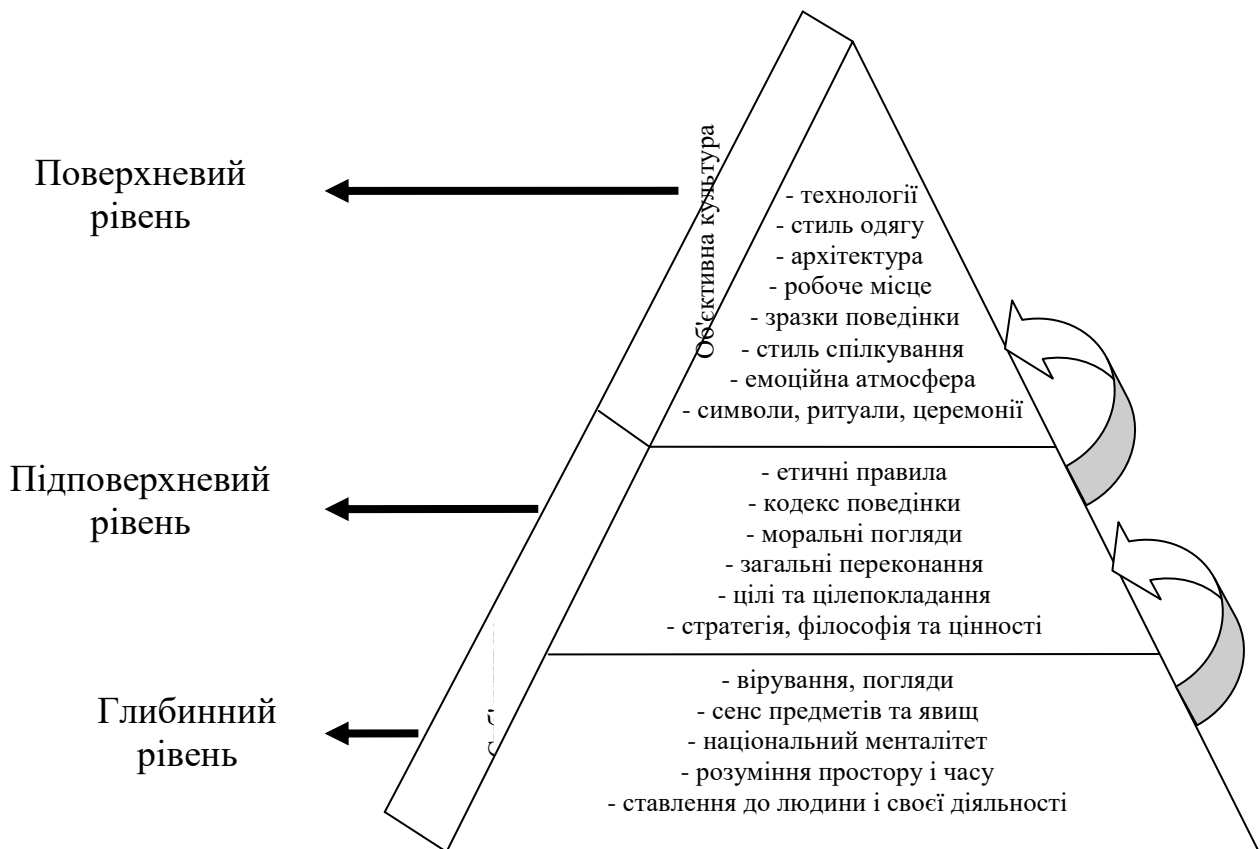


Рис. 3. Модель корпоративної культури Е. Шейна [12]

Модель корпоративної культури, розроблена Е. Шейном, становить основоположний елемент для розуміння рівневих структур організаційної культури, зокрема артефактів, цінностей і основних припущень. Вона забезпечує можливість глибокого аналізу корпоративної культури на різних рівнях. Однак, незважаючи на свою цінність, ця модель не пропонує детальних інструментів для розвитку інклюзії, враховуючи сприйняття окремим працівником існуючої корпоративної культури, що має особливе значення в умовах сучасного різноманітного персоналу.

Загалом застосування моделей Хофстеде і Шейна у комбінації може дати більш повну картину організаційної культури, оскільки поєднує макроаналіз з глибоким вивченням внутрішніх процесів,

що впливають на розвиток інклюзії в підприємствах. Це дозволяє не лише зрозуміти культурні відмінності на міжнародному рівні, але й адаптувати корпоративні цінності до потреб конкретної організації, що, в свою чергу, сприяє створенню інклюзивного середовища.

Однією з найвідоміших моделей для аналізу корпоративної культури є OCAI, розроблена Р. Куїнном та К. Камероном [4]. У цій моделі представлено матрицю, де горизонтальне вимірювання контрастує внутрішній фокус і інтеграцію з зовнішнім фокусом і диференціацією. Вертикальний вимір, у свою чергу, порівнює гнучкість і дискретність зі стабільністю та контролем. Модель виділяє чотири типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархію. Графічно ця модель зображена на рис. 4.

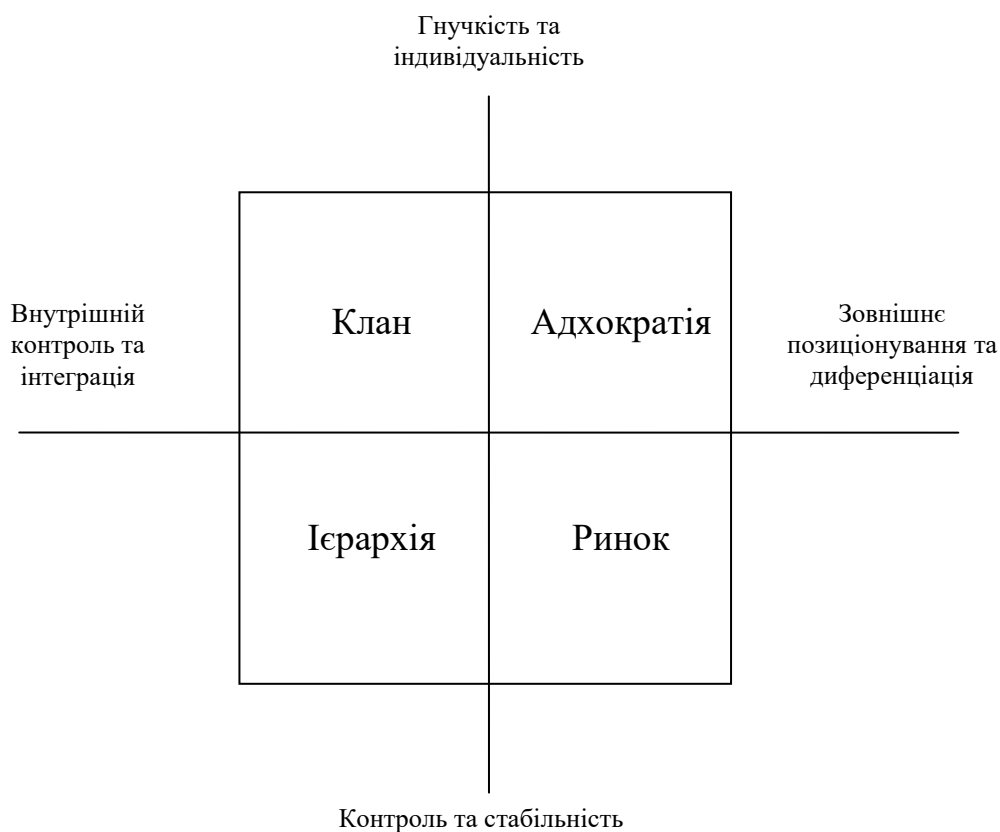


Рис. 4. Модель корпоративної культури Р. Куїнна та К. Камерона [4]

Кланова культура відзначається близькими, майже сімейними зв'язками, де ключовими є співпраця, участь і командна робота. У свою чергу, адхократична культура наголошує на інноваціях, гнуч-

кості та динамічності, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни. Ринкова культура акцентує увагу на досягненні результатів, конкуренції та високих показниках продуктивності, тоді як ієрархічна культура зосереджується на стабільності, контролі та формальних структурах.

Завдяки своїй універсальності та практичності, модель ОСАІ отримала широке визнання в багатьох організаціях, які використовують її для самооцінки та визначення напрямків розвитку. Вона надає керівникам можливість зрозуміти, як співробітники сприймають існуючу культуру, та виявити відмінності між поточним і бажаним станом. Це, в свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень у контексті управління змінами та підвищення ефективності роботи організації.

Однак, незважаючи на ефективність моделі ОСАІ у діагностиці корпоративної культури, вона не враховує аспекти інклюзії в контексті інтеграції індивідуальних й організаційних елементів, що є надзвичайно важливим для розвитку інклюзивної корпоративної культури. Тому важливо доповнювати цю модель іншими підходами, які зосереджуються на створенні інклюзивного середовища в організації, що сприятиме розвитку всіх співробітників і підвищенню загальної продуктивності.

Незважаючи на численні підходи до аналізу корпоративної культури, більшість наявних моделей недостатньо враховують аспекти інклюзії та інтеграції індивідуальних потреб працівників з організаційними цілями. Хоча багато вітчизняних і зарубіжних дослідників [1; 2; 15–18] приділяють увагу різним аспектам формування інклюзивної корпоративної культури. Ці дослідження здебільшого охоплюють окремі її елементи, без розробки цілісних моделей. Виникає необхідність створення комплексної методології, яка б забезпечила ефективне поєднання індивідуальних потреб і стратегічних завдань підприємства, формуючи інклюзивне корпоративне середовище, що відповідає сучасним викликам ринку.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні корпоративної культури та інклюзії, існує ряд невирішених аспектів, які обмежують ефективність впровадження інклюзивних практик на рівні підприємств. Перш за все бракує узгодженої та загальновизнаної моделі інклюзивної корпора-

тивної культури, що враховує взаємодію факторів на індивідуальному, колективному та організаційному рівнях. У літературі відсутня єдність у підходах до визначення ключових елементів інклюзивності та їхнього впливу на загальну корпоративну культуру. Це створює прогалини у розробці ефективних інструментів управління інклюзивністю.

Залишається недостатньо дослідженим вплив окремих факторів на формування інклюзивної корпоративної культури. Існує потреба у подальшій систематизації та визначенні факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку інклюзивної культури на різних рівнях організації. Особливо важливо виокремити ці фактори у внутрішньому середовищі підприємства на індивідуальному рівні (окремої особистості) та колективному рівні (команди і відділи підприємства). Це дозволить більш чітко зрозуміти, як управлінські рішення можуть впливати на створення сприятливого інклюзивного середовища.

Незважаючи на численні дослідження, відсутність єдності в моделях формування інклюзивної корпоративної культури може призвести до розрізнених підходів та непослідовності у практиках управління. Це вказує на необхідність розробки більш комплексної та інтегрованої моделі, яка враховувала б всі аспекти і взаємозв'язки на різних рівнях, що, у свою чергу, може суттєво підвищити ефективність впровадження інклюзивних практик у підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства з акцентом на взаємодії культурних полів персоналу на різних рівнях організації. Особлива увага приділяється інтеграції індивідуальних, групових й організаційних культурних чинників, що дозволить підприємствам створити більш гармонійне та інклюзивне робоче середовище. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності комунікації, продуктивності працівників і досягненню стратегічних цілей організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзія в культурі стає ключовим аспектом, що визначає рівень розвитку організаційної етики та ставлення до різноманітності серед персоналу. Основою інклюзивної корпоративної культури є забезпечення рівного доступу до можливостей для всіх працівників, незалежно від їх

індивідуальних характеристик, таких як вік, стать, національність або фізичні можливості. Така культура сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню рівня залученості персоналу та його мотивації, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на підвищення ефективності роботи підприємства. Інклюзивна корпоративна культура сприяє розвитку інновацій, оскільки різноманітність думок і досвіду працівників стимулює креативні підходи до вирішення завдань. Крім того, вона зміцнює корпоративну лояльність та знижує плинність кадрів, адже працівники відчують себе частиною команди, де їх поважають і цінують. Формування такої культури також підвищує репутацію компанії на ринку, роблячи її більш привабливою як для потенційних співробітників, так і для партнерів та клієнтів, що прагнуть співпрацювати з соціально відповідальними організаціями.

Формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. В основі запропонованої моделі лежить трирівнева структура, що відображає послідовний процес формування культури на різних рівнях організаційної системи.

На першому рівні моделі акцентується увага на індивідуальному підході, де кожен працівник виступає як унікальний носій власних цінностей, переконань і досвіду. Важливо враховувати різноманітність працівників і забезпечувати їм рівні можливості для розвитку та реалізації їх потенціалу.

Другий рівень моделі зосереджений на колективній (груповій) взаємодії, де основним завданням є створення умов для ефективної комунікації та співпраці між різними групами працівників. На цьому етапі формується корпоративна згуртованість і колективні норми, які сприяють кращій адаптації окремих індивідів у загальному організаційному середовищі.

Третій рівень моделі охоплює загальноорганізаційний контекст, де всі індивідуальні та групові особливості інтегруються в єдину корпоративну культуру. На цьому етапі підприємство має сформулювати цілісну систему цінностей, правил і стратегій, що забезпечують інклюзивність та рівність для всіх учасників процесу.

У традиційних моделях формування корпоративної культури основну увагу приділяють організаційним елементам та структурі.

Однак з метою більш глибокого розуміння культурних процесів, варто переосмислити підходи до моделювання. Зберігаючи основні три напрями формування корпоративної культури – з точки зору сприйняття культури персоналом, керівниками та зовнішніми стейкхолдерами – як це було запропоновано в попередніх дослідженнях [19; 20; 21], у нашій роботі ми переосмислюємо цей підхід. У дослідженні запропоновано три рівні прояву інклюзивної культури: індивідуальний, колективний (груповий) та загальноорганізаційний, які враховують соціально-культурний простір, у якому працює підприємство. Такий поділ дозволяє глибше враховувати особливості інклюзивності та створювати більш гнучкі моделі корпоративної культури, які відповідають сучасним викликам і потребам підприємств в умовах швидкозмінюваного ринку. У цьому контексті надзвичайно важливо розуміти корпоративну культуру як результат взаємодії культурних полів, сформованих кожним індивідом та колективом загалом. В основі такого підходу лежить теорія поля, яка розглядає соціальне середовище як сукупність взаємодіючих полів, що впливають одне на одного [21]. Поле розглядається як складний, структурований простір з визначеними властивостями, які визначають його характер та відмінність від інших просторів, і розглядається як частина соціально-культурного середовища [21].

Згідно з теорією поля, запропонованою П'єром Бурдьє [22], кожне поле є самостійним простором, у якому діють певні правила та механізми, що впливають на поведінку суб'єктів. Е. Шейн визначає культурне поле організації як «носій певних захисних функцій, які дозволяють людині відчувати комфорт і стабільність поряд з людьми, які поділяють його базові уявлення, в яких культура дозволяє створити умови, що сприяють тому, що колективні уявлення підсилюють один одного» [23].

В умовах організації поле формується як результат діяльності індивідів і колективів, які взаємодіють на основі спільних цінностей, норм та переконань. На рівні підприємства культурне поле відображає домінуючу корпоративну культуру, яка проявляється як у внутрішніх відносинах між працівниками, так і у взаємодії з партнерами та зовнішнім середовищем.

Культурне поле формується не тільки через ділову або соціальну активність окремих суб'єктів, але й унаслідок їхньої взаємодії. Відповідно до цієї теорії, запропонованої І.В. Федотовою [21],

кожен працівник є носієм власного культурного поля, яке формується на основі його цінностей, норм та переконань. Взаємодіючи в колективі, працівники створюють колективне культурне поле, яке, в свою чергу, об'єднується з іншими полями, формуючи загальне культурне поле організації. Це підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми формування корпоративної культури, зокрема, через взаємозв'язок особистих культурних полів. Детальніше цей процес представлено на рис. 5.

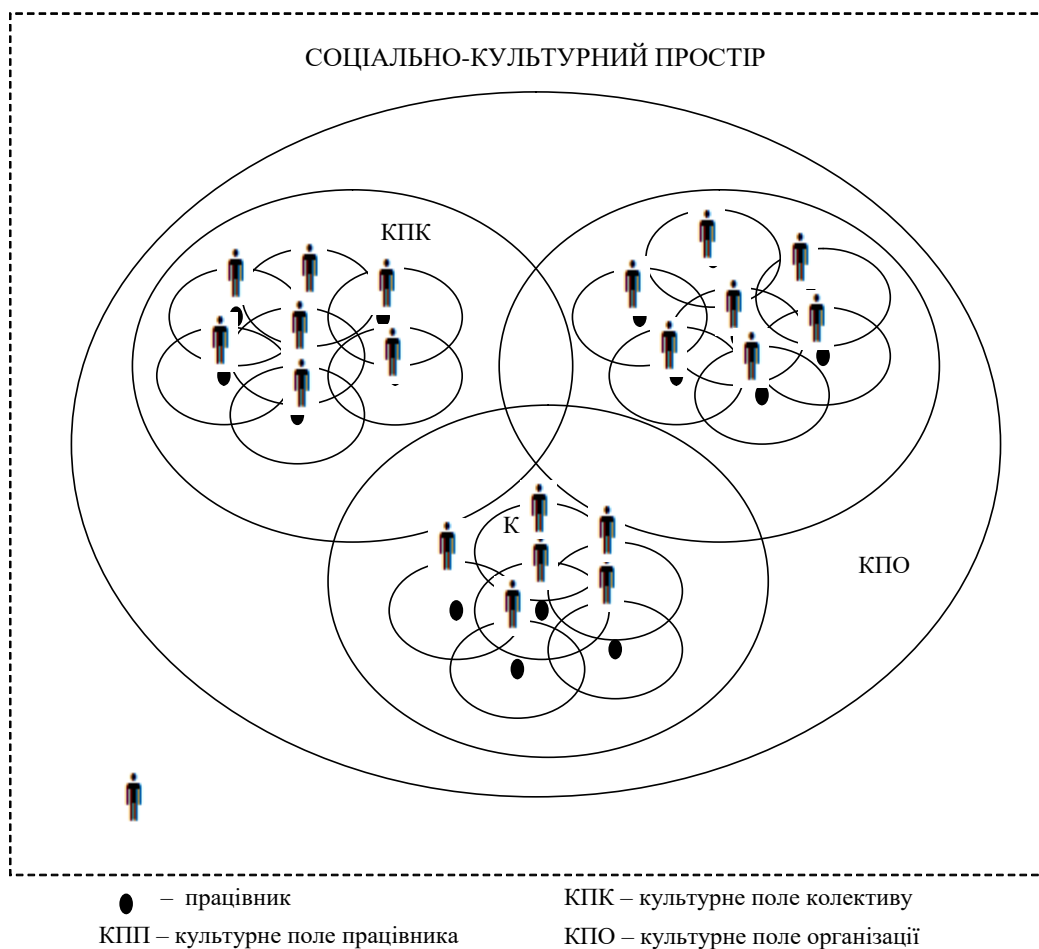


Рис. 5. Структура корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації [21]

Таким чином, корпоративна культура підприємства формується як результат синергетичного взаємозв'язку культурних полів, що складаються з індивідуальних цінностей, колективних норм і загальних переконань усіх працівників. Кожен індивід створює своє унікальне культурне поле, яке формується під впливом власного

досвіду, освіти, соціального оточення і взаємодії з іншими. У процесі спільної діяльності, особливо в контексті командної роботи, ці індивідуальні поля інтегруються, створюючи загальну корпоративну культуру підприємства, яка відображає динамічну взаємодію всіх учасників організації.

Цей процес формування корпоративної культури є ітеративним і динамічним, оскільки культура постійно адаптується до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, включаючи ринкові тренди, технологічні новації та соціально-культурні зміни. Тому важливо розглядати формування корпоративної культури не лише як односторонній вплив організації на працівників, а й як зворотний процес. Працівники, в свою чергу, формують культурне поле підприємства, що стає основою для розвитку інклюзивного середовища, де панують спільні цінності, взаємоповага та співпраця.

Кожен працівник, маючи своє культурне поле, активно взаємодіє з іншими, створюючи таким чином динамічну і багатогранну корпоративну культуру. Цей підхід висвітлює важливість взаємозалежності на трьох рівнях: індивідуальному, колективному та організаційному.

Наприклад, ефективне лідерство на рівні колективу може підкріпити індивідуальні культурні поля, сприяючи їх розвитку та взаємодії. Водночас зміни на організаційному рівні, такі як впровадження нових стратегій або політик, можуть суттєво вплинути на культурні поля працівників, формуючи нові норми та цінності.

Недостатня увага до взаємодії культурних полів на різних рівнях може призвести до втрати можливостей для створення більш інклюзивного середовища.

Таке середовище здатне підвищити продуктивність працівників, їх залученість та задоволеність роботою. Без усвідомлення ролі індивідуальних та групових цінностей, досвіду і поведінкових моделей, що формують культурне поле на всіх рівнях, підприємства ризикують не досягти синергії між особистими інтересами та стратегічними цілями.

Для досягнення інклюзивної корпоративної культури важливо всебічно враховувати взаємодію на трьох зазначених рівнях, а також їхній вплив на формування загального культурного поля підприємства.

Це дозволяє створити організацію, в якій кожен працівник відчуває свою значущість, має можливість впливати на спільну культуру, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Розуміння цих процесів й активне їх управління є ключем до формування динамічного, адаптивного корпоративного середовища, здатного відповідати сучасним викликам і вимогам ринку.

Оскільки організаційна культура характеризується гнучкістю і здатністю до еволюційних змін, її трансформація безпосередньо залежить від готовності працівників до адаптації, співпраці та відкритості до нових ідей та підходів. В умовах динамічного бізнес-середовища важливо, щоб працівники були готові не лише приймати зміни, а й активно сприяти їх реалізації. У цьому контексті ключову роль відіграють навчання та розвиток, які допомагають формувати необхідні навички і цінності, що підкріплюють інклюзивні практики в організації.

Створення позитивного культурного поля вимагає інтеграції компонентів, які сприяють розвитку інклюзивної корпоративної культури на всіх рівнях – індивідуальному, колективному та організаційному. Це включає активне залучення працівників до процесів прийняття рішень, формування середовища довіри та підтримки, а також забезпечення доступу до ресурсів і можливостей для професійного зростання. Проте важливо розуміти, що цей процес є тривалим і потребує систематичної роботи.

Управлінцям слід приділяти увагу створенню стратегій, які враховують специфіку колективу та окремих працівників, їхні потреби й особливості. Такі стратегії повинні включати програми навчання, які допомагають співробітникам розвивати компетенції, необхідні для адаптації до змін, а також реалізацію ініціатив, що підтримують інклюзивність у всіх аспектах роботи.

Крім того, важливо здійснювати моніторинг та оцінку ефективності цих ініціатив, щоб вчасно коригувати підходи і стратегії відповідно до зміни умов на ринку та внутрішніх потреб організації. Таким чином, формування інклюзивної корпоративної культури є не лише питанням етики чи соціальної відповідальності, а й стратегічною необхідністю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інклюзивна корпоративна культура допомагає створити організаційне середовище, яке заохочує інновації, підвищує залученість працівників і знижує плинність кадрів. Завдяки цьому підприємства можуть досягти нових висот у своїй діяльності, ставши більш адаптивними до змін та готовими до нових викликів. Ця комплексна стратегія, що включає навчання, підтримку та розвиток, стає основою для формування стійкої корпоративної культури, яка не лише відповідає сучасним викликам, але й сприяє сталому розвитку організації в цілому.

Формування інклюзивної корпоративної культури є складним та багатограним процесом, який включає взаємодію різних рівнів організації. Кожен з цих рівнів сприяє побудові гармонійного та підтримуючого середовища, де кожен працівник має можливість вносити свій внесок у розвиток організації, одночасно відчуваючи повагу та прийняття. Цей процес є нерозривним та інтеграційним, охоплюючи індивідуальний, колективний (груповий) і загально-організаційний рівні.

Перший рівень – індивідуальний рівень (рівень працівника). На індивідуальному рівні формується культурне поле кожного окремого працівника, що відображає його унікальні особистісні риси, досвід, цінності та переконання. Ці характеристики мають значний вплив на його здатність взаємодіяти з іншими членами колективу та сприймати різноманітність. Перш за все до уваги беруться такі фактори:

1. Особистісні особливості. Кожен працівник має свій стиль комунікації, поведінкові стратегії, рівень культури, емоційної стабільності та схильність до співпраці. Ці риси визначають, наскільки людина готова до взаємодії з іншими, як вона реагує на виклики та конфлікти і наскільки здатна ефективно працювати в умовах різноманітності.

2. Світогляд і цінності. Індивідуальні переконання, життєві установки та моральні принципи також є важливими аспектами індивідуального рівня. Вони впливають на ставлення до різноманітності, готовність сприймати інші погляди та культурні особливості, а також на ступінь включеності працівника в командні процеси.

3. Самооцінка і самопізнання. Рівень усвідомлення власних сильних і слабких сторін, стереотипів та упереджень відіграє ключову

роль у розвитку інклюзивного мислення. Працівники з високим рівнем самооцінки, самопізнання і самоменеджменту більш готові до самовдосконалення та розвитку в контексті інклюзивності, що сприяє їхньому особистісному зростанню.

4. Освіта і навички. Важливими елементами є також професійні знання та навички, зокрема здатність до співпраці, емпатії, активного слухання і розуміння культурних відмінностей. Працівники з розвиненими міжкультурними компетенціями більш ефективно адаптуються до роботи в різноманітних колективах.

5. Досвід і взаємодія. Попередній досвід взаємодії з людьми різних культур та історії успішних або невдалих спроб побудови інклюзивних відносин суттєво впливають на здатність до співпраці. Позитивний досвід сприяє відкритості до нових контактів і створення середовища взаємної підтримки.

6. Самоідентифікація і приналежність. Відчуття власної ідентичності та належності до певної групи може впливати на готовність підтримувати інші групи або інтегрувати їх у загальну корпоративну культуру. Чим більше працівник відчуває себе частиною колективу, тим активніше він сприятиме інклюзивним процесам.

Другий рівень – колективний рівень (рівень колективу). На колективному рівні відбувається взаємодія між окремими працівниками, що є ключовим елементом формування єдиного культурного поля в організації. Основними факторами цього рівня є:

1. Лідерство та приклад. Лідери відіграють центральну роль у формуванні колективної культури, демонструючи приклад інклюзивної поведінки. Вони мають бути активними ініціаторами інклюзивних процесів, встановлюючи стандарти поведінки та підтримуючи відкритість у спілкуванні.

2. Комунікація та взаємодія. Відкритість комунікації, здатність до конструктивного вирішення конфліктів та побудови ефективного діалогу є основою успішної роботи колективу. Якісна комунікація сприяє розумінню різноманітності та підтримці інклюзивних практик.

3. Тімбілдінг та спільність цілей. Формування команд, які складаються з представників різних культурних груп, є важливим для досягнення спільних цілей. Команди, що активно співпрацюють і спільно працюють над досягненням завдань, сприяють зміцненню корпоративної культури.

4. Диверсифікація та інклюзія в прийнятті рішень. Залучення різних груп до процесу прийняття рішень забезпечує представленість різноманітних точок зору та сприяє побудові відкритого середовища, де кожен голос має значення.

5. Підтримка та адаптація. Колектив, який готовий підтримувати і допомагати один одному, сприяє створенню умов для адаптації всіх працівників, включаючи тих, хто може стикатися з труднощами через культурні або особистісні відмінності.

6. Розуміння різноманітності та важливості інклюзивності. Усвідомлення того, що різноманітність є джерелом сили, а інклюзія – ключовим елементом ефективної взаємодії, сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує розвиток усіх її учасників.

Третій рівень – загальноорганізаційний рівень (рівень організації). Організаційний рівень є стратегічним, оскільки саме на ньому формуються ключові політики та практики, які визначають напрямки розвитку інклюзивної корпоративної культури:

1. Стратегічне управління мультикультурністю. Розробка стратегій, що спрямовані на підтримку різноманітності, є критично важливою для успішної адаптації організації до змін у суспільстві та бізнес-середовищі.

2. Структура та процеси організації. Для підтримки інклюзивної культури важливо адаптувати структуру і процеси організації, включаючи політики щодо найму, розвитку та кар'єрного просування.

3. Навчання та розвиток персоналу. Забезпечення систематичного навчання з питань інклюзії, міжкультурної комунікації та лідерства сприяє підвищенню компетенцій працівників у контексті інклюзивності.

4. Синтез інклюзивних практик. Створення і впровадження інклюзивних практик на рівні організації забезпечує співпрацю між працівниками з різних культурних груп і допомагає в усуненні бар'єрів для ефективної взаємодії.

5. Корпоративна соціальна відповідальність. Залучення до програм соціальної відповідальності сприяє зміцненню корпоративної культури та розширенню її інклюзивності.

6. Норми та внутрішні цінності. Внутрішні норми та цінності організації повинні відображати принципи рівності, інклюзії та різноманітності, що сприяє їх інтеграції у всі аспекти життя організації.

Ці три рівні – індивідуальний, колективний та організаційний – є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Інклюзивна корпоративна культура формується саме завдяки їх взаємодії, забезпечуючи гармонійне середовище, де кожен працівник має можливість почуватися важливим і поважаним, що сприяє ефективності роботи підприємства загалом. Враховуючи ці фактори, можна запропонувати модель формування інклюзивної корпоративної культури, що представлена на рис. 6.

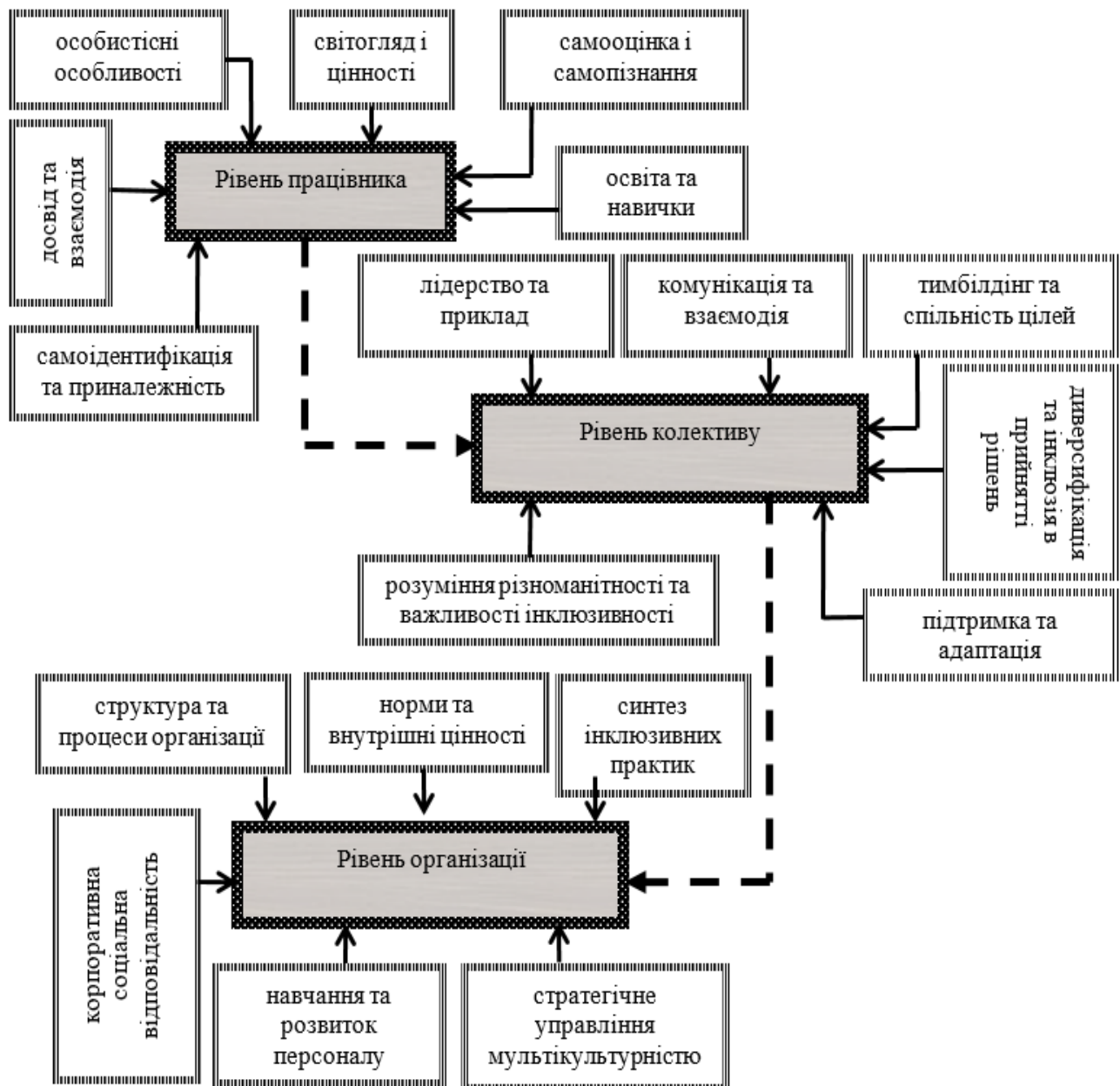


Рис. 6. Модель трьох рівнів функціонування інклюзивної культури підприємства

Ця модель розкриває тривимірний підхід до формування інклюзивної корпоративної культури, охоплюючи індивідуальний, колективний та організаційний рівні.

На індивідуальному рівні важливо враховувати особистісні особливості. Це обґрунтовано тим, що кожен працівник має власні уподобання та риси особистості, які впливають на його сприйняття різноманітності і створення відкритого та підтримуючого середовища.

На колективному рівні важливо ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, якість комунікації та взаємодії й ін. Це обґрунтовано тим, що сприятливе керівництво та взаємодія в колективі сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння й підтримки, що є важливим для успішного розвитку інклюзивної культури.

На організаційному рівні модель орієнтована на стратегічне управління. Це обґрунтовано тим, що на цьому рівні приймаються стратегічні рішення і визначаються політики, що впливають на всю організацію, а також розвиваються процеси та структури, спрямовані на створення інклюзивного середовища і підтримку культурної різноманітності.

Висновки. У дослідженні було проведено детальний аналіз типологій і моделей формування корпоративної культури, що підкреслило значну розбіжність у підходах до визначення її елементів і факторів, які впливають на інклюзивність. Визначено, що існуючі підходи та інструменти управління не завжди адекватно відображають складність та динаміку цього процесу, а отже, потребують подальшого вдосконалення.

Було розроблено трирівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури, яка акцентує увагу на комплексній взаємодії різних культурних чинників в організаційному середовищі. Ця модель враховує різноманіття індивідуальних культурних полів, створюваних на різних рівнях працівниками, колективами та організацією, і їх інтеграцію в загальний культурний контекст підприємства.

Запропонована трирівнева модель формування інклюзивної корпоративної культури дозволяє зрозуміти складні взаємозв'язки між цими факторами та їх вплив на організаційне середовище.

Модель підкреслює важливість інтеграції різних культурних полів, що забезпечує більшу інклюзивність та гармонійність корпоративної культури. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності комунікації, співпраці між працівниками та загальному розвитку організації.

Результати дослідження підтверджують необхідність подальшого вивчення і впровадження зазначених факторів у практику управління для підвищення інклюзивності корпоративної культури та ефективності управління в сучасних умовах.

Література

1. Запорожець Г. В. Корпоративна культура як індикатор інклюзивного зростання бізнесу. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2021 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С. 31-32.
2. Груць Г. Інклюзивна культура як фактор розвитку полікультурної освіти в Україні. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат*: матеріали І Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8 квітня 2022 р.). Тернопіль: ТНПУ, 2022. С. 63-66.
3. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 22. С. 66-69.
4. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 10.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2023.1.204
5. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992. 214 p.
6. Губарь О.Г., та інші. Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи. *Inclusion and Diversity*. 2023. № 3. С. 26-33.
7. Brown A. *Organizational Culture*. London: Pitman, 1995. 270 p.
8. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, 1990. 267 pp.
9. Hofstede G. *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill, 2010. 576 p.
10. O'Reilly C., Chatman J. Culture and Commitment. *California Review*. 1989. P. 9-25.
11. O'Reilly C. A., Chatman J. A. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Vol. 18. P. 157-200.

12. Schein E.H., Schein P.A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Wiley & Sons, San Francisco, 2017. 416 p.
13. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. Summer, Vol. 10 Issue 1, 1981. 30 p.
14. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, 2001. 596 p.
15. Ashikali T., Groeneveld S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*. 2015. № 35.2. P. 146-168.
16. Dyachkova M. A., et al. Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. 2020. P. 373-385.
17. Egitim S. Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. № 5.1. P. 100242.
18. Syakbandy D.M., Mardiatul R. Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2023. № 1.1. P. 13-18.
19. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., Panchenko, A. Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. Vol. 1(13). Pp. 131-147.
20. Федотова І.В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2018. Вип. 31. С. 27-44.
21. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 34. С. 23-39.
22. Bourdieu P. *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris : Minuit, 1979. 670 p.
23. Schein E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990. Vol. 45(2). P. 109-119.

References

1. Zaporozez, H. V. (2021). Korporatyvna kul'tura yak indyikator inklyuzyvnoho zrostannya biznesu [Corporate culture as an indicator of inclusive business growth]. *Inklyuzyvnyy rozvytok ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv syohodennya: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Inclusive Economic Development in the Context of Global Challenges Today: Materials of the International Scientific-Practical Online Conference, Kharkiv, February 1-28, 2021 /*

Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov. Kharkiv: KhNUMG im. O. M. Beketova, 31-32. [in Ukrainian]

2. Gruts, H. (2022). Inklyuzyvna kul'tura yak faktor rozvytku polikul'turnoyi osvity v Ukrayini [Inclusive culture as a factor in the development of multicultural education in Ukraine]. *Inklyuzyvna osvita: ideya, stratehiya, rezultat: Materialy I Vseukrayins'koyi mizhdystsyplinarnoyi naukovo-praktychnoji – Inclusive Education: Idea, Strategy, Result: Materials of the I All-Ukrainian Interdisciplinary Scientific and Practical Conference* (Ternopil, April 8, 2022). Ternopil: TNPU, 63-66. [in Ukrainian]

3. Oliinyk, T. I., & Kryvytska, N. V. (2019). Suchasna rol' korporatyvnoyi kul'tury v upravlinni lyuds'kymy resursamy v orhanizatsii [The modern role of corporate culture in human resource management in organizations]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 22, 66-69. [in Ukrainian]

4. Stambulska, Kh., & Peredalo, Kh. S. (2023). Korporatyvna kul'tura: sutnist', typy ta rol' u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types, and role in organizational development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (accessed: 10.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2023.1.204 [in Ukrainian]

5. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press. [in English]

6. Hubar, O.H., et al. (2023). Inklyuzyvna kul'tura v osvitn'omu prostori: problemy ta perspektyvy [Inclusive culture in the educational space: problems and prospects]. *Inclusion and Diversity*, 3, 26-33. [in Ukrainian]

7. Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman. [in English]

8. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons. [in English]

9. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill. [English]

10. O'Reilly C., & Chatman J. (1989). Culture and Commitment. *California Review*, 9-25. [in English]

11. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200. [in English]

12. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Wiley & Sons. [in English]

13. Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 1, 30. [in English]

14. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications. [English]

15. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of

transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. [in English]

16. Dyachkova, M. A., et al. (2020). Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. *Social Sciences & Humanities Open*, 373-385. [in English]

17. Egitim, S. (2023). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100242. [in English]

18. Syakbandy, D.M., & Mardiatul, R. (2023). Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Journal of Management and Business*, 1(1), 13-18. [in English]

19. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., & Panchenko, A. (2024). Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnoyi ta finansovoyi innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 131-147. [in English]

20. Fedotova, I.V. (2018). Vyznachennya rivnya hendernoyi chutlyvosti korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstva [Determining the level of gender sensitivity of corporate culture in an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats – Economics of the Transport Complex: Collection of Scientific Papers*, 31, 27-44. [in Ukrainian]

21. Fedotova, I.V. (2020). Obgruntuvannya korporatyvnoyi kul'tury yak pol'ovoho utvorennia v sotsial'nomu prostori pidpryyemstva [Justification of corporate culture as a field formation in the social space of an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats – Economics of the Transport Complex: Collection of Scientific Papers*, 34, 23-39. [in Ukrainian]

22. Bourdieu, P. (1979). *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Minuit. [in French]

23. Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. [in English]

MODEL OF INCLUSIVE CORPORATE CULTURE BASED ON THE INTERACTION OF CULTURAL FIELDS OF ENTERPRISE PERSONNEL

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720,

ORCID: 0000-0002-3277-0224

KHOLODKOV Ye., PhD Student.

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0002-4888-7272

RIZNYK I., Master's Student.

E-mail: igor.reznik.safe@gmail.com

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

***Abstract.** In today's business environment, inclusiveness within corporate culture has become a critical element for ensuring organizational effectiveness, enhancing competitiveness, and adapting to a dynamic environment. The relevance of this topic arises from the need to integrate inclusive practices into the strategic management of enterprises, which not only provides ethical benefits but also economic advantages. With the increasing diversity of the workforce, it is crucial to understand how the cultural fields of personnel at different levels interact to create an inclusive environment.*

This study presents a detailed analysis of various typologies and models of corporate culture, highlighting significant discrepancies in defining the elements and factors that influence inclusiveness. The audit of existing practices revealed that many models fail to account for the complexity and dynamics of interaction between individual employee characteristics, collective dynamics, and management strategies. As a result, organizational practices often lack adequate adaptation to the needs of diverse employee groups.

The objective of this research is to develop a model for forming an inclusive corporate culture that integrates different cultural fields at three levels: individual, collective, and organizational. The improved three-level model incorporates a personalized approach that allows the adaptation of inclusive practices to the unique characteristics of each organization. At the individual level, the model emphasizes the importance of considering employees' personal attributes, which influence their perception of diversity. The collective level focuses on communication and leadership's commitment to inclusive values, creating a supportive environment. The organizational level targets the development of management strategies that enhance cultural diversity.

The study's findings confirm the need for further research on inclusiveness in corporate governance. The results of this work may be useful for managers, HR specialists, researchers, and students interested in implementing inclusive practices in their activities. The proposed model enables organizations to understand and optimize the complex interactions between various cultural factors, positively impacting overall management effectiveness and enterprise development.

Key words: inclusion, corporate culture, personnel, employees, cultural fields, socio-cultural space, social responsibility, three-level model.

УДК 331.36:331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79

JEL Classification: J20, J24, J44, M12, O20

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

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

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

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

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

***Анотація.** У статті репрезентовано підсумки наукової розвідки в галузі стратегічного управління персоналом, зокрема за тематикою формування стратегії розвитку персоналу підприємства. Обґрунтовано нагальну потребу у розробці та реалізації цієї стратегії як запоруки досягнення стратегічного розвитку підприємства та способу посилення конкурентних позицій працівників і підприємства загалом у теперішніх нестабільних умовах.*

Здійснено вичерпний огляд новітніх публікацій і напрацювань фахівців, в підсумку якого виявлено, попри вагомі здобутки науковців, низку нерозв'язаних повною мірою завдань з формування та провадження стратегії розвитку персоналу, що потребують ретельного доопрацювання. По-перше, розкрита проблема необхідності упорядкування термінологічного апарату стратегічного управління персоналом; по-друге, виявлена та підтверджена необхідність у розробці підходу до формування стратегії розвитку персоналу, що завбачує послідовність визначених дій та рішень, відповідно сучасним вимогам та новітнім тенденціям на ринку праці.

Основна мета статті – упорядкувати формулювання терміну «стратегія розвитку персоналу» та запропонувати підхід до її розробки, базуючись на інноваційних засадах.

У підсумку дослідження, враховуючи сутність опорних (утворюючих) термінів («стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу»), уточнено формулювання сутності економічної категорії «стратегія розвитку персоналу». На його основі удосконалено підхід до формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах, репрезентований як блок-схема. Фундаментальними його розбіжностями із існуючими є: відображення чіткої підпорядкованості та місця стратегії розвитку персоналу в загальній ієрархії стратегії підприємства; задум її погодження як із корпоративною, так і з бізнес-стратегією компанії; завбачення необмінного застосування інноваційних методів навчання та розвитку персоналу в складі відповідних програм, розрахованих як на короткостроковий, так і на довготерміновий періоди.

Запропоновані ідеї є підґрунтям для здійснення подальших наукових розвідок, зокрема для вироблення науково-методичного інструментарію для уможливлення практичної реалізації цього процесу.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, стратегія управління персоналом.

Постановка проблеми. Сьогодні, в жорстких нестабільних складних ринкових умовах, до того ж ускладнених безпековими обставинами, результативне функціонування підприємств та організацій неможливе без забезпечення та досягнення стратегічного розвитку. Його уможливлення відбувається через реалізацію стратегічного управління компаніями, що завбачує вироблення дієвого набору стратегій традиційної підпорядкованості, зокрема загальної корпоративної стратегії / ділових стратегій / функціональних стратегій суб'єктів господарювання (логістичної, маркетингової, фінансової, інноваційної, стратегії управління персоналом тощо).

Нині вже не потребує доведення та підтвердження факт – персонал підприємств набув статусу їх визначального ресурсу, зокрема у стратегічному сенсі. Він дійсно є стрижневим засобом укріплення та нарощування конкурентної позиції організації на ринку, що спричиняє примноження значення людського фактора. Останнім часом та зараз на підприємствах України відзначаються такі явища, як «голод» персоналу, змінювання та змішування професій, потреба виконання декількох видів робіт чи посадових обов'язків одним співробітником тощо. Ці обставини також змінюють вимоги до наявного персоналу, підвищуючи їх та зумовлюючи необхідність опанування нових компетенцій, застосування у роботі сучасних методів, інструментів, технологій.

Це підтверджує потребу у першочерговому врахуванні необхідності розвитку персоналу, як стрижневої підстави для забезпечення розвитку підприємства загалом. Оптимальні методи, інструменти, шляхи та способи завбачення розвитку персоналу компаній зазвичай відображаються у загальній стратегії управління персоналом підприємства та деталізуються у відповідній інструментальній стратегії управління персоналом з його розвитку.

Для розроблення ефективної стратегії розвитку персоналу, по-перше, потрібно чітко усвідомити її зміст та складові елементи; по-друге, визначити черговість дій та рішень її формування; по-третє, дослідити та передбачити врахування основних тенденцій та викликів сучасності (діджиталізація, новітні підходи та методи навчання, інтелектуальні й технологічні інновації тощо), що дозволять зміцнити конкурентні позиції працівників та відповідно конкурентоспроможність підприємства загалом. Окреслені питання актуалізують завдання із розроблення найбільш прийнятної стратегії роз-

витку персоналу підприємств, що відповідає теперішнім можливостям, вимогам і запитам, а також сприяє реалізації загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій спільноті досить активно досліджуються різноманітні проблемні питання, пов'язані із розробленням та впровадженням стратегії розвитку персоналу компаній [1 - 15], як-от: місце та роль стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємств (В. Л. Вороніна, А. В. Горопашна, Д. Е. Стівбун [1]; М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська [2]); послідовність організації розвитку персоналу як невід'ємної частини стратегії управління персоналом (О. Мантур-Чубата, І. Шелест, А. Данілкова, М. Зелена [3]); дослідження теоретичних засад управління розвитком працівників і пошук нових форм розвитку персоналу інноваційно-активних підприємств (О. І. Бабчинська, М. А. Горшков [4]); організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства (К. В. Ковальська, Р. А. Солодаренко-Літковська [5]); формування системи розвитку персоналу на інноваційних засадах в умовах цифровізації та виокремлення стратегій розвитку персоналу (Н. В. Васюткіна, Р. О. Самітов, М. О. Колісник [6]); методологія розробки стратегії розвитку персоналу компанії (А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва [7]); Л. І. Петрова [13]) та інші.

У підсумку вичерпного їх аналізу з'ясовано, що вчені одночасно наголошують на необхідності вироблення стратегії розвитку персоналу (людських ресурсів, кадрів) як дієвого засобу зміцнення та розвинення конкурентних позицій кожного окремого співробітника і компанії загалом, одночасно нарізно розглядаючи кожен аспект розв'язання такого завдання як в теоретичній, так і в методологічній та методичній площині.

Попри вагомні здобутки науковців, окреслені у вищезазначених працях сфери HR-менеджменту [1–15], натепер ще залишається низка завдань, пов'язаних із формуванням та впровадженням стратегії розвитку персоналу підприємств, які потребують ретельного доопрацювання.

Насамперед упорядкування потребує термінологічний апарат стратегічного управління персоналом, зокрема дефініція поняття

«стратегія розвитку персоналу». Переважна більшість наукових робіт фахівців сфери стратегічного менеджменту персоналу містить численні ґрунтовні дослідження сутності економічної категорії «розвиток персоналу». Лише у нечисленних новітніх публікаціях фахівці зі стратегічного HR-менеджменту [7–11] надають як відмінні, так і споріднені (подібні), але не однакові назви і формулювання змісту та сутності терміна «стратегія розвитку персоналу» (табл. 1), що свідчить про існування начасної потреби в його з'ясуванні та уточненні.

Таблиця 1

Дефініції терміна «стратегія розвитку персоналу підприємства»

Рік, автори, інформаційні джерела	Окреслене формулювання терміна «стратегія розвитку персоналу підприємства»
2017, А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва [7]	стратегія розвитку персоналу - «сукупність дій і послідовність виконання робіт, що дозволяють проаналізувати, оцінити і розробити необхідну систему впливів на персонал для забезпечення досягнення ним необхідного сукупного конкурентоспроможного потенціалу в рамках реалізації обраної стратегії розвитку персоналу» [7, с. 209]
2021, Н. С. Якімова, О. В. Марценюк, В. О. Мойсеєва [8]	стратегія розвитку персоналу - «узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей» [8]
2023, Ю. С. Шипуліна, О. О. Бур'ян [9]	стратегія розвитку персоналу є «комплексною моделлю дій, яка націлена на встановлення вимог до цих працівників та визначення рівня їхньої продуктивності для досягнення запланованих цілей підприємства [9, с. 1]
2023, Л. Федоришина, Л. Герасимчук [10]	«розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання» [10, с. 194]
2024, О. М. Таран, В. В. Сербін [11]	стратегія розвитку персоналу «виступає як узагальнююча модель дій, котрі направлені на створення такої сукупності вимог стосовно персоналу й ступеню ефективності в його роботі, котрий забезпечує підприємству досягнення встановлених ним цілей в бізнесі» [11, с. 717]

Джерело: згруповано авторами за [7 - 11].

Вивчення останніх наукових доробок сучасних фахівців зі стратегічного управління та їх ретельний аналіз дозволили підсумувати, що для формування стратегії розвитку персоналу підприємства дослідники використовують неоднакові підходи, методи, шляхи та інструменти.

Так, Л. І. Петрова, опираючись на принципи процесного підходу, досліджує та окреслює розвиток персоналу як «бізнес-процес, тобто послідовність дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату (продукту)» [13, с. 129]. Проілюстрований бізнес-процес розвитку людських ресурсів підприємства включає такі етапи: визначення потреб у навчанні; формування бюджету навчання; визначення цілей навчання; визначення змісту програм, критеріїв оцінки та методів навчання; безпосередньо навчання та опанування професійних знань і навичок; оцінка ефективності навчання. На переконання автора, для його реалізації слід розробляти стратегію розвитку персоналу за таких умов, як-от: стаються суттєві зміни в бізнес-стратегії підприємства, провадиться його реорганізація (крупне злиття чи поглинання); обрана стратегічна ціль щодо вчинення прориву та набуття позиції лідера на ринку; розкрито фактичну розбіжність та невідповідність рівня прояву компетенцій персоналу (між наявним і потрібним).

На погляд авторів, стратегію розвитку персоналу доречно розробляти не обмежуючись окресленими вище умовами. У сучасних обставинах, що характеризуються швидкими темпами втрати актуальності інформації та знань, навпаки ця стратегія є визначальною для підприємств, потреба у її розробці і реалізації на безперервній основі не викликає сумнівів. До того ж у ній слід передбачити наперед не лише короткострокові заходи з розвитку персоналу для подолання нагальних кадрових потреб, а й програми невинного набуття працівниками затребуваних нині та в перспективі компетенцій, що може бути досягнуто через врахування, приміром, HR-трендів (актуальних тенденцій та змін в управлінні персоналом), застосування інноваційних підходів і новітніх дієвих методів навчання тощо.

Врахування перспективних напрямків розвитку кадрового менеджменту під час розроблення стратегії розвитку персоналу містять наукові напрацювання Ю. С. Шипуліної та О. О. Бур'яна [9]. У їх публікації наведено організаційно-економічну модель розроб-

лення та реалізації цієї стратегії, що ґрунтується на «концепції систематичного навчання» та в загальному вигляді окреслює послідовність дій з її формування, зокрема:

- встановлення зв'язку та відповідності стратегії розвитку персоналу бізнес-стратегії підприємства;

- управління потенціалом персоналу через зіставлення фактичного та належного для уможливлення реалізації стратегії розвитку підприємства потенціалу персоналу, підсумком якого є балансування кадрового потенціалу;

- формування позитивного іміджу підприємства як працедавця перед потенційними співробітниками;

- на підставі результатів відстеження актуальних тенденцій ринку праці виявлення ключових напрямів інвестування в персонал;

- вибір пріоритетних шляхів розвитку персоналу для забезпечення відповідності рівня компетенції працівників вимогам, уможливлення створення кадрового резерву, посилення мотивації та лояльності співробітників [9].

Окреслена черговість є досить загальною, тому для практичного застосування потребує конкретизації дій на кожному з її етапів, а також методичного забезпечення.

Максимально деталізований варіант моделі розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства продемонстровано у праці К. В. Ковальської та Р. А. Солодаренко-Літківської [5, с. 151].

Він передбачає таку черговість конкретизованих кроків, зокрема: відповідно до змісту корпоративної та HR-стратегії підприємства формується стратегія розвитку його персоналу; для цього встановлюють основні цілі розвитку персоналу та окреслюють відповідні пріоритетні завдання; здійснюють оцінювання рівня розвитку співробітників, на підставі результатів якого будують програми постійного професійного розвитку для кожної окремої категорії персоналу та обирають планові заходи (формування резерву кадрів, адаптація, підвищення кваліфікації та навчання, планування кар'єри, атестація, стимулювання розвитку тощо); після їх звершення передбачена оцінка рівня розвитку персоналу підприємства та формування висновків щодо ефективності реалізації запланованих заходів, а також з'ясування ступеня узгодженості результатів стратегії розвитку із загальною корпоративною стратегією.

Проілюстрований процес формування та впровадження досліджуваної стратегії ґрунтується на комплексному підході; є чітким, зрозумілим; водночас не завбачує необхідність врахування бізнес-стратегії підприємства та, на додаток до професійного, ще особистісного та соціального розвитку персоналу через інноваційні методи і технології навчання.

Невирішені складові загальної проблеми. Зрештою, глибокий аналіз суттєвих здобутків сучасних науковців та практиків HR-галузі дає підставу підсумувати, що сьогодні у всій повноті нерозв'язаними залишаються деякі проблемні питання стратегічного управління персоналом, що вимагають уваги, наступного опрацювання і вирішення, серед яких фіксується потреба:

– по-перше, у з'ясуванні чіткого формулювання змісту терміна «стратегія розвитку персоналу», що окреслює її підпорядкованість іншим стратегіям підприємства;

– по-друге, у розробці підходу до формування стратегії розвитку персоналу, що завбачує послідовність визначених дій та рішень, відповідно до сучасних вимог та новітніх тенденцій на ринку праці.

Формулювання цілей статті – упорядкувати формулювання терміна «стратегія розвитку персоналу» та запропонувати підхід до її розробки, базуючись на інноваційних засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Насамперед, для встановлення сутності досліджуваного терміна «стратегія розвитку персоналу», на думку авторів, доцільно ґрунтуватися на формулюваннях опорних (його утворюючих) термінів, як-от: «стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу».

У попередніх дослідженнях встановлено, що стратегією управління персоналом є «генеральний напрям та комплексна програма дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства» [12, с. 191]. Оскільки стратегія розвитку персоналу є однією із інструментальних його стратегій (які уточнюють дії і рішення загальної HR-стратегії та утворені за відповідними функціями управління персоналом), тоді її зміст слід розуміти як деталізовану стратегію управління персоналом, що конкретизує дії, програми та

рішення стосовно саме цієї функції управління з розвитку, розглядаючи множину процесів з підготовки працівників, особистого, соціального і професійного зростання, формування кар'єрного шляху, планування резерву керівників тощо.

До того ж, згідно із наведеним розумінням сутності стратегії розвитку персоналу, чітко розкривається її підпорядкованість не тільки загальній корпоративній стратегії підприємства, а і бізнес-стратегіям, що знайшло відображення у пропонованому підході до розробки цієї стратегії (рис. 1).

Першим кроком пропонованого процесу формування стратегії розвитку персоналу підприємства, відображеного як блок-схема, є формування групи фахівців-виконавців цього завдання. До її складу доцільно залучити не лише керівників (директора, заступника директора, начальника HR-служби чи відділу управління персоналом тощо), а й представників інших категорій персоналу, як-от: спеціалістів, основних та додаткових робітників. Така ідея обґрунтовується тим, що таким чином відбувається більш повне, всебічне врахування потреб, можливостей та зацікавленостей як підприємства, так і його співробітників у професійному, соціальному та особистісному їх зростанні.

Другий етап черговості розробки інструментальної HR-стратегії з його розвитку полягає у визначенні цілей розвитку персоналу, на досягнення яких вона має бути орієнтована. Обов'язковою умовою під час їх проектування має бути узгодження із цілями, змістом загальної стратегії управління персоналом, бізнес-стратегії і корпоративної стратегії підприємства, що у комплексі дозволить посилити рівень його конкурентоспроможності.

Подальші дії варто здійснювати окремо для різних категорій (посад) персоналу (третій етап), оскільки індивідуалістичний підхід дозволить виявити та надавати ключового значення саме тим напрямкам й аспектам зростання співробітників, які відповідають теперішнім ринковим тенденціям, вимогам і викликам, враховують специфіку, складність виконуваних завдань як загалом, так і в межах окремої професії (спеціальності), а отже, дозволять співробітникам підвищити рівень їх компетентності в окремій сфері та досягти успіху. На четвертому кроці складеної блок-схеми обирають першу із категорій персоналу підприємства ($i = 1$), а всі подальші етапи 5-12 здійснюють суто за нею.

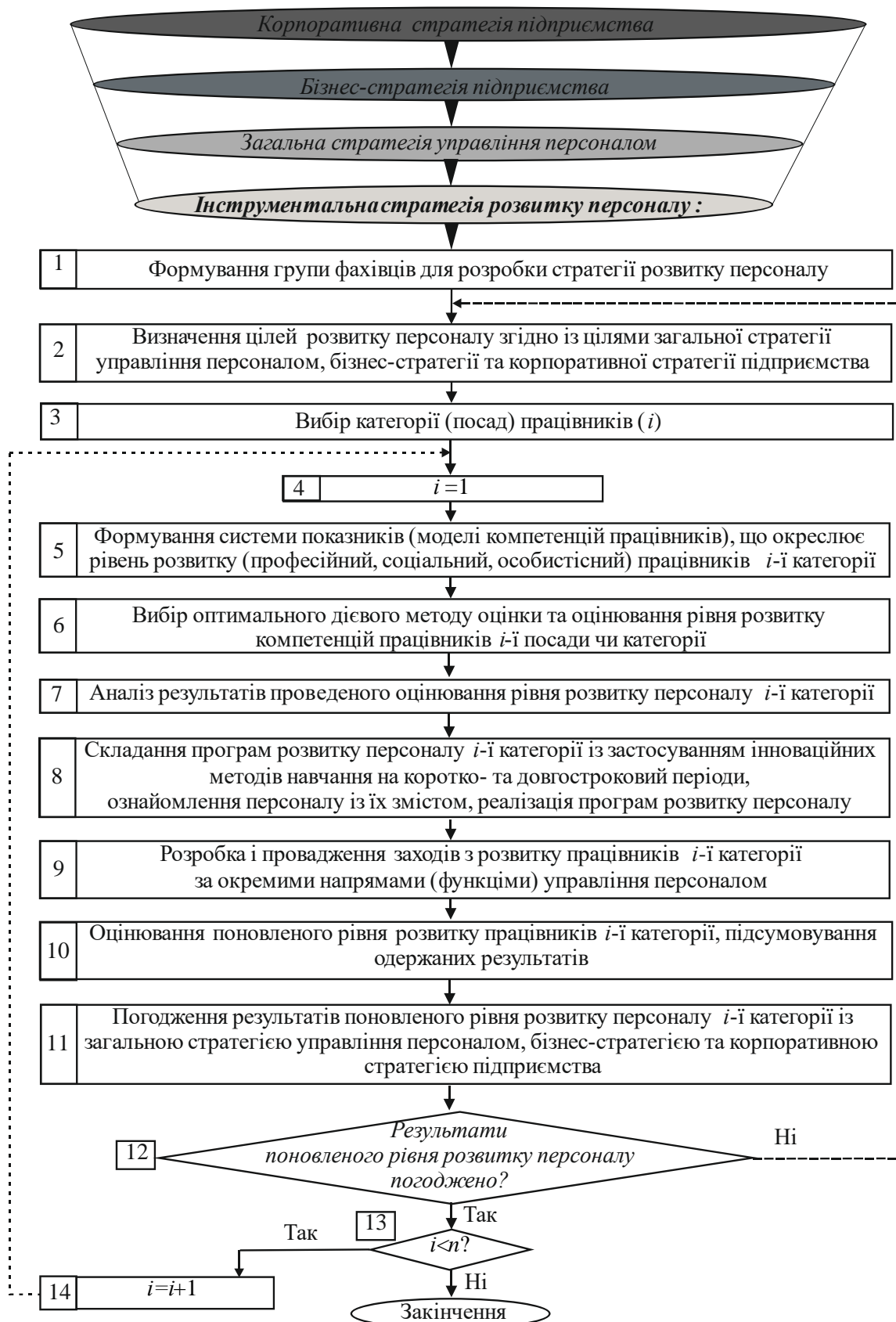


Рис. 1. Блок-схема процесу формування стратегії розвитку персоналу
Джерело: сформовано авторами за [5; 12].

На п'ятому етапі процесу вироблення стратегії розвитку персоналу здійснюють вибір показників, що повною мірою окреслюють рівень розвитку (професійний, соціальний, особистісний) працівників обраної категорії, а з їх обраної сукупності формують систему показників або ж модель компетенцій працівників.

На її основі після вибору оптимального методу оцінки рівня розвитку співробітників проводять оцінювання фактичного рівня прояву їх компетенцій (шостий етап). Для цього серед множини популярних методів оцінки ступеня вираження компетенцій персоналу варто обрати найбільш дієві, як-от:

- Ассесмент-центр, атестація, тестування, інтерв'ювання, оцінка результативності / KPI (Key Performance Indicators) (1-5 ранги);

- метод експертних оцінок якостей і характеристик робітників; ділові ігри (6-7 ранги);

- метод 360°, управління за цілями (Management by Objectives), метод управління досягненнями / результативністю (Performance Management) (8-10 ранги);

- метод алфавітно-числової шкали, комітетів, бальних оцінок, інтегрального показника, матричний метод вимірювання результативності, модифікований коефіцієнт Альфа-Йенсена, метод стандартних оцінок, ранжування (11–18 ранги) [14].

Сьомий етап побудованого процесу розроблення стратегії розвитку персоналу завбачує проведення аналізу результатів оцінювання рівня розвитку персоналу окремої категорії, що дає змогу виявити наявні «прогалини» та спрямувати подальші зусилля для їх скорочення та подолання.

На підставі підсумків такого аналізу складають програми розвитку співробітників окремої категорії (посади) як на короткостроковий (зазвичай тривалістю близько 3 місяців), так і на довготерміновий періоди (восьмий етап). Цей крок є досить важливим, оскільки саме на ньому потрібно здійснити вибір сукупності методів навчання та розвитку персоналу, що дійсно дозволять врахувати сучасні потреби ринку праці, можливості підприємства і його персоналу для їх застосування, а також набути нових затребуваних нині та у майбутньому універсальних й специфічних компетенцій, що відповідають сьогоднішнім обставинам (цифровізації, глобалізації, автоматизації, застосування штучного інтелекту, переходу у дистанційну (відділену) площину тощо). Традиційні ж методи роз-

витку персоналу повною мірою зараз не в змозі забезпечити виконання такого завдання.

Тому, на додаток до традиційних методів розвитку персоналу, підприємствам неухильно слід завбачувати інноваційні методи у складі програм розвитку працівників, що враховують не лише професійне, а й соціальне та особистісне їх зростання. Для цього нині розроблені цифрові освітні платформи для навчання (самонавчання) окремих категорій працівників, віртуальні асистенти та інтерактивні технології для гарантування безперервного навчання, опанування і посилення потрібних навичок, планування програм розвитку працівників на базі результатів аналітики даних про них (наприклад, Big Data). Серед сучасних дієвих методів розвитку персоналу слід виокремити: тренінги, кейс-стаді, коучинг, E-learning, самонавчання та ін.

Після вибору певної їх множини та включення до програми розвитку персоналу окремої категорії, працівників, віднесених до неї ознайомлюють зі змістом програми та реалізують її практично.

На дев'ятому кроці запропонованої блок-схеми здійснюють розроблення та провадження ряду заходів з розвитку персоналу окремої категорії за різними напрямками і функціями управління персоналом, як-от: адаптація, планування кар'єри, виокремлення резерву кадрів, атестація, мотивація, стимулювання тощо.

Після опанування співробітниками інноваційних методів навчання та виконання програм розвитку персоналу і втілення кадрових заходів проводять повторне оцінювання наявного рівня прояву компетенцій співробітників - поновленого його рівня (етап 10). За результатами цього оцінювання чітко простежуються наявність (відсутність) та ступінь змін, що відбулися в результаті навчання, а також виявляються відхилення від потрібних значень.

Одинадцятий етап процесу розроблення інструментальної стратегії розвитку персоналу окремої категорії слугує для її погодження із корпоративною, бізнесовою та загальною HR-стратегією. Якщо ж результати поновленого рівня розвитку персоналу певної категорії не узгоджені із окресленими видами стратегій (етап 12), тоді слід повернутися до другого етапу блок-схеми та здійснити перегляд цілей розвитку персоналу згідно із цими стратегіями.

В іншому випадку – за умови погодження підсумків поновленого рівня розвитку персоналу досліджуваної категорії із

означеними стратегіями підприємства, варто рухатися до чергового етапу 13, призначеного для циклічної послідовності дій. Якщо розглянуто не всі категорії персоналу підприємства ($i < n$) – переходять до наступного 14-го етапу, що завбачує вибір іншої (чергової) категорії та повертаються до етапу 4 для реалізації необхідних дій; в протилежному випадку – завершують алгоритм.

Висновки. У такий спосіб у науковій статті обґрунтовано нагальну потребу у формуванні і реалізації стратегії розвитку персоналу як дієвого засобу досягнення цілей підприємства та посилення конкурентних позицій як компаній, так і їх співробітників. Удосконалено формулювання сутності категорії «стратегія розвитку персоналу», ґрунтуючись на визначеннях її утворюючих термінів «стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу»: деталізована стратегія управління персоналом, що конкретизує дії, програми та рішення стосовно саме цієї функції управління з розвитку, розглядаючи множину процесів з підготовки працівників, особистого, соціального і професійного зростання, формування кар'єрного шляху, планування резерву керівників тощо.

Вдосконалено підхід до формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах, репрезентований як блок-схема, який, на противагу існуючим, відображає чітку підпорядкованість та її місце у загальній ієрархії стратегій підприємства, передбачає її погодження як із корпоративною, так і з бізнес-стратегією компанії; завбачує неодмінне застосування інноваційних методів навчання та розвитку персоналу в складі відповідних програм, розрахованих як на короткостроковий, та і на довготерміновий періоди.

Запропоновані ідеї є підґрунтям для здійснення подальших наукових розвідок, зокрема для вироблення науково-методичного інструментарію для уможливлення практичної реалізації цього процесу.

Література

1. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf
2. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52-64. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru>

3. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78. URL : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>
4. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>
5. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
6. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31-37. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>
7. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208-214. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf
8. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
9. Шипуліна Ю. С., Бур’ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>
10. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2, Р. 189–196. URL : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>
11. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714-723. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>
12. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2014. 204 с.
13. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132. URL : <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/822-stratehichne-upravlinnia-rozvytkom-personalu>
14. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства: методичний інструментарій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489>
15. Мільнушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління*

персоналом. *Економічні науки*. 2024. № 1 (73). С. 44-49. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332>

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

References

1. Voronina, V. L., Horopashna, A. V., Stovbun, D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 36, 46-50. Retrieved from : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf [in Ukrainian].

2. Vedernikov, M. D., Chernushkina, O. O., Volyanska-Savchuk, L. V., Zelena, M. I., Bazaliyska, N. P. (2020). Stratehichniy hr-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Strategic hr-management in the conditions of the development of a modern enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU - A collection of scientific papers of ChDTU*, 59, 52-64. Retrieved from : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru> [in Ukrainian].

3. Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., Zelena, M. (2022). Rozvytok personalu yak nevidiemna chastyna stratehii upravlinnia personalom [Personnel development as an integral part of personnel management strategy]. *Innovation and Sustainability - Innovation and Sustainability*, 4, 71–78. Retrieved from : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100> [in Ukrainian].

4. Babchynska, O. I., Gorshkov, M. A. (2024). Efektyvne upravlinnia rozvytkom personalu v innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstvakh dlia pidvyshchennia konkurentozdatnosti [Effective management of personnel development in innovatively active enterprises to increase competitiveness]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 9. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667> [in Ukrainian].

5. Kovalska, K. V., Solodarenko-Litkovska, R. A. (2020). Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii stratehii rozvytku personalu pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of the implementation of the company's personnel development strategy]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 7, 150–154. Retrieved from : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23> [in Ukrainian].

6. Vasyutkina, N. V., Samitov, R. O., Kolisnyk, M. O. (2023). Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstv na innovatsiinykh zasadakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Formation of the enterprise personnel development system based on innovative principles in the conditions of digitalization of the economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*, 1 (46), 31-37. Retrieved from : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590> [in Ukrainian].

7. Voronina, A. V., Nikolayeva, K. M. (2017). Metodolohiia rozrobky stratehii rozvytku personalu vyrobnychoi orhanizatsii [Methodology of developing a strategy for personnel development of a production organization]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 8, 208-214. Retrieved from : https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf [in Ukrainian].
8. Yakymova, N. S., Martsenyuk, O. V., Moiseyeva, V. O. (2021). Udoshkonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 32. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> [in Ukrainian].
9. Shipulina, Yu. S., Buryan, O. O. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu z osoblyvymy potrebamy [Strategic management of the development of personnel with special needs]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 53. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687> [in Ukrainian].
10. Fedorishyna, L., Gerasimchuk, L. (2023). Rozvytok personalu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Personnel development in the enterprise management system]. *Modeling the development of the economic systems - Modeling the development of the economic systems*, 2, 189-196. Retrieved from : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201> [in Ukrainian].
11. Taran, O. M., Serbin, V. V. (2024). Stratehiia rozvytku personalu : suchasni trendy ta tekhnolohii [Personnel development strategy: modern trends and technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy - Society and national interests*, 5 (5), 714-723. Retrieved from : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> [in Ukrainian].
12. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva : navch. posib. [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv : KhNAHU [in Ukrainian].
13. Petrova, I. L. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu [Strategic management of personnel development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 5 (50), 128–132. Retrieved from : <https://library.krok.edu.ua/katuji/statti/822-stratehichne-upravlinnia-rozvytkom-personalu> [in Ukrainian].
14. Vodolazhska, T. O., Hura, K. V., Semenova, T. Yu. (2024). Otsiniuvannia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstva : metodychnyi instrumentarii [Evaluation of the competences of the company's employees: a methodological toolkit]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 8. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489> [in Ukrainian].
15. Milnushkin, K. V. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia personalom v konkurentnykh umovakh [Strategic aspects of personnel management in competitive conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky - Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 1 (73). 44-49. Retrieved from : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332> [in Ukrainian].

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

FORMATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY ON INNOVATIVE BASIS

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

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

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

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

Abstract. *The article presents the results of scientific research in the field of strategic personnel management, in particular, on the topic of forming the company's personnel development strategy. The urgent need for the development and implementation of this strategy as a key to achieving the strategic development of the enterprise and a way to strengthen the competitive positions of employees and the enterprise in general in the current unstable conditions is substantiated.*

An exhaustive review of the latest publications and the work of specialists was carried out, as a result of which, despite the significant achievements of scientists, a number of not fully resolved tasks in the formation and implementation of the personnel development strategy were revealed, which require careful refinement. First, the problem of the need to streamline the terminological apparatus of strategic personnel management is revealed; secondly, the need to develop an approach to the formation of a personnel development strategy, which provides for a sequence of defined actions and decisions, in accordance with modern requirements and the latest trends in the labor market, was identified and confirmed.

The main goal of the article is to organize the wording of the term "personnel development strategy" and propose an approach to its development, based on innovative principles.

As a result of the study, taking into account the essence of the supporting (formative) terms ("personnel management strategy" and "personnel development"), the formulation of the essence of the economic category "personnel development strategy" was clarified. Based on it, the approach to forming a personnel development strategy based on innovation was improved, represented as a block diagram. Its fundamental differences with the existing ones are: reflection of the clear subordination and place of the personnel development strategy in the general hierarchy of the company's strategies; the idea of its agreement with both the corporate and the business strategy of the company; ensuring the constant use of innovative methods of training and personnel development as part of relevant programs, designed for both short-term and long-term periods.

The proposed ideas are the basis for carrying out further scientific investigations, in particular for the development of scientific and methodological tools to enable the practical implementation of this process.

Key words: *personnel, personnel development, personnel development strategy, personnel management strategy.*

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.95

JEL Classification: C02; D74; M12

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ЯК УМОВА СВОЄЧАСНОЇ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

***Анотація.** У процесі перетворення організаційних структур завжди присутні рушійні сили. Однією з таких рушійних сил є функціональний конфлікт. У контексті управління конфліктами важливо, щоб структура була позитивною для підприємства в цілому, а не існувала в інтересах однієї складової, оскільки основна причина, яка керує людиною в прагненні покращити своє становище, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відзначитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття або отримати їх вигоди. При цьому також слід зазначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, здатною стримувати егоїзм групи, - сила іншої, що охоплює їх групи. Конфлікт має значення і підтверджує себе як реальний конфлікт тільки в тій мірі, в якій дійові особи, кожен зі своєї сторони, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії. У цій статті розглянуто питання щодо управління функціональними конфліктами між ключовими частинами організації при трансформації її організаційної структури, враховуючи те, що ціллю дослідження є формування моделі функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни структури організації. Основою моделі є трансформаційний перехід систем із незбалансованого стану в збалансований (перетворення негативного зв'язку між головною частиною існуючої конфігурації і перетвореннями у плановану форму – на позитивний) шляхом перетворення негативного циклу на позитивний, чия сумарна вага дає можливість для зміни негативного відношення між базисними величинами на позитивне.*

Розроблена динамічна модель управління функціональними конфліктами між компонентами підприємства в процесі трансформації структури підприємства відрізняється від наявних тим, що визначає використання динамічної системи конфліктів, яка складається з рівноважного циклу (диграфа) і нерівноважного циклу (диграфа), і надалі перетворює конфліктну систему на безконфліктну, що прискорює процес трансформації організаційної структури підприємства і забезпечує перехід на якісно новий рівень.

Ключові слова: функціональний конфлікт, трансформація, конфігурація, організація, модель.

Постановка проблеми. Необхідність теоретичного обґрунтування трансформації організації виникла набагато раніше появи більшості сучасних методів побудови організаційних структур. Актуальність обраної теми дослідження сьогодні визначається постійно зростаючою необхідністю розвивати нові теорії підвищен-

ня ефективності управління організаціями на тлі глобальних змін у світовій економіці. Тому особливо зараз важливими є нові моделі організаційних змін, що здійснюються шляхом трансформації, які дають можливість реалізовувати різні стратегії розвитку бізнесу на сучасному етапі. Будь-який процес трансформації організаційної структури має рушійну силу. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. У цьому контексті важливо керувати конфліктом, щоб трансформація структури була позитивною та своєчасною для підприємства в цілому, а конфлікт був каталізатором вказаного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження ролі функціонального конфлікту у разі трансформації підприємства був зроблений відомими українськими та закордонними науковцями. Д. Воронков у книзі «Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» визначає конфлікт в такий спосіб: конфлікт – процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу відмінності їх інтересів та ціннісних орієнтацій. Починається він із конфронтаційної фази, а закінчується комунікативною. Отже, конфлікт можна визначити як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації [1]. Це визначення якнайкраще відображає необхідність вирішення конфлікту, отже, можливість його функціональності. Таким чином, основним критерієм функціонального конфлікту є умова – розв'язання конфлікту, у свою чергу вирішення конфлікту є розвитком синергізму або антагонізму змінних, обмежених деякою межею – переходом на новий, як правило, більш високий рівень. При цьому поведінка системи лінійна та стабільна.

Імітаційна модель протиборчих сторін яскраво виражена у математичній моделі таких авторів як О. Завгородній, Д. Левкін, О. Макаров та ін. В основу моделі покладено рівняння динаміки Ланчестера, в якому на динаміку процесу конфлікту впливає швидкість зміни значень величин [2].

Е. Муртазієв, Ю. Сюсюкан розвивають ідею формування моделей конфліктів, диференціюючи їх за типами розвитку [3]. На думку авторів, можливість використання математичної теорії м'яких моделей може застосовуватися в економічних, екологічних та соціологічних моделях. Слід зазначити, що автором розроблено методи, що дозволяють зробити висновки загального характеру без урахування явного виду функцій. У цій ситуації прийнято говорити

про м'яку модель, що піддається змінам (за рахунок вибору функцій у досліджуваних завданнях). При цьому жорстку модель пропонується досліджувати на структурну стійкість отриманих при її вивченні результатів по відношенню до малих змін моделі. Нескладно зробити висновок, що ці моделі максимально наближені до існуючих, які називаються «апроксимація», яка, у свою чергу, близька до інтерполяції.

Інтерполяцією називають такий різновид апроксимації, при якій крива побудованої функції проходить точно через наявні точки даних [1]. Якщо деяка функція надто складна для продуктивних обчислень, можна спробувати обчислити її значення в кількох точках, а за ними побудувати, тобто інтерполювати більш просту функцію. Недоліком даної моделі, на мій погляд, є неможливість її застосування в системах, де змінні не завжди можна визначити з достатньою мірою точності значень.

Н. Борецька, М. Москалець пропонують до розгляду «рефлекторну модель» управління конфліктами. Автори відзначають, що є два підходи, які підлягають вивченню щодо процесів прийняття рішення у конфлікті. Перший становлять правила вибору оптимальної стратегії поведінки у заданих умовах. Другий дозволяє фіксувати імітації міркування одного противника іншим і навіть досліджувати явища взаємного управління [4].

М. Годящев, Ю. Губик, С. Беляєв та інші вказують, що за умов конфлікту тому, хто приймає рішення, необхідно враховувати як свої власні інтереси, а так і цілі й інтереси противника, які можуть бути відомі [5; 6]. Таким чином, виникає досить складна ситуація вибору оптимальної дії для кожного з учасників конфліктної ситуації, оскільки дані математичні моделі будуються за допомогою такого розділу математики, як дослідження операцій.

О. Шаповал зазначає, що математичне формулювання складних організаційних проблем вказує на можливі результати та сприяє вибору оптимальних стратегій розвитку [7].

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, незважаючи на значку кількість досліджень в галузі конфліктології, питання застосування функціонального конфлікту задля прискорення трансформаційних процесів в організації, на мій погляд, є недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті. Таким чином, метою статті є формування моделі функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни організаційної структури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт – це різновид структурного дисбалансу, що означає нездатність збереження системи у старій якості, стійкості розвитку на колишньому напрямі, з колишнім набором і залежністю причинних змінних [8]. Конфлікт – найважливіший показник переходу системи із сталого стану у нестійкий. Відповідно до «Закону адаптації» Ле - Шательє система, отримавши імпульс, обов'язково прагнучиме відновити стан стійкості на цьому чи новому функціональному рівні. У системі, що існує у стані конфлікту, виникає прагнення знайти спосіб збалансованого існування всіх своїх елементів. Отже, конфлікт це як втрата стійкості системи, так і пошук переходу від форм, що не виправдали себе, до нових задля досягнення цілей. При цьому відсутність конфліктів гарантує лише збереження вже набутих якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку [8]. Не вимагає доказів твердження, що об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: індивідами, групами, державами. Основна причина, яка рухає людиною в прагненні покращити своє становище, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відзначитися, звернути на себе увагу, викликати похвалу, співчуття або отримати вигоди. У той же час слід відзначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, здатною стримувати егоїзм групи, - сила іншої, що охоплює їх [9].

Конфлікт має значення і підтверджує себе як реальний конфлікт тільки в тій мірі, в якій дійові особи, кожен зі своєї сторони, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії. Існує чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний, конфлікт між особистістю та групою, міжгруповий конфлікт. Конфлікти бувають функціональні і дисфункціональні. У багатьох ситуаціях функціональний конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити велику кількість альтернатив чи проблем тощо. Оскільки не кожен вид конфлікту є функціональним, дуже важливо, щоб конфлікт відповідав певним умовам, які автору створення ситуації необхідно

врахувати на початковій стадії процесу.

Головна особливість цього способу вирішення конфлікту – збереження вихідної якості системи за рахунок більш адекватного перегрупування її внутрішніх факторів. Можливість керувати конфліктом, спрямовувати їх у русло функціональності – одне з основних завдань управління організації, особливо у періоди його стрибкоподібного розвитку, наприклад, при трансформації його організаційної структури.

Управління трансформаційним процесом структури підприємства, поява нових змін має важливий, іноді вирішальний вплив на його діяльність. З боку організації важливим є контроль за впливом конфлікту між зацікавленими групами у зовнішньому середовищі та конфліктом між внутрішніми та зовнішніми факторами середовища. Конфлікт має бути використаний як двигун процесу трансформації та процесу реалізації стратегії розвитку підприємства, при цьому важливе вміння керівника своєчасно використовувати конфлікти, мати здатність трансформувати взаємне уявлення учасників з ворогів у партнерів. І тому слід чітко визначати ступінь впливу частин структури у цій організації, особливо за наявності складних чи гібридних конфігураційних форм.

Ступінь впливу частин структури досліджуваної організації можна визначити з аналізу домінування, як основних координаційних механізмів, і з типу децентралізації. Слід акцентувати увагу на тому, що координаційний механізм – це спосіб координації дій, пов'язаних із поділом праці на окремі завдання та сукупністю заходів щодо їх вирішення [10; 11].

Аналіз домінування координаційних механізмів слід розглядати, виходячи із такого.

1. Координаційні механізми розкривають методи, якими організації координують власну діяльність.

2. Ступінь впливу на вибір конфігурації структури можна визначити з того, який саме координаційний механізм домінує у досліджуваній організації [8].

Існує п'ять основних координаційних механізмів: стандартизація робочих процесів; стандартизація навичок та знань; стандартизація випуску; взаємне узгодження та прямий контроль. При цьому стратегічний апекс прагне до централізації, за цією частиною струк-

тури зберігається контроль над прийняттям рішень (домінує прямий контроль як основний координаційний механізм). За певних умов виникає конфігурація – проста структура.

Техноструктура виборює стандартизацію робочих процесів, тому організація найімовірніше структурується як механістична бюрократія. Операційне ядро намагатиметься ліквідувати вплив як техноструктури, так і менеджерів – керівників, дана частина структури прагнути до домінування координаційного механізму – стандартизації знань та навичок (кваліфікації), таким чином, операційне ядро виступає за професіоналізм. Тому організація структурується як професійна бюрократія. Середня лінія, намагаючись мінімізувати владу, як стратегічного апекса, так і операційного ядра, прагне до розщеплення організації на ринково організовані одиниці («балканізації»), тобто прагне до дивізійної форми. Тому основним координаційним механізмом у разі найбільшого впливу середньої лінії буде стандартизація випуску. Допоміжний персонал набуває найбільшого впливу в організації, якщо переважає механізм взаємного узгодження під час утворення робочих сузір'їв (прагнення колаборації). Ця структура не що інше, як адхократія.

Проте визначити рівень впливу різних частин організації, ґрунтуючись лише на аналізі домінування того чи іншого координаційного механізму, не завжди можливо. Дати більш точний висновок щодо ступеня впливу частин структури організації можна після аналізу ступеня централізації/децентралізації управління в організації, що досліджується.

Як зазначалося, стратегічний апекс прагне централізації, причому як до горизонтальної, так і до вертикальної, що властиво простій структурі організації. Техноструктура, прагнучи відібрати владу у лінійних менеджерів, тягне організацію у бік механістичної бюрократії через вертикально обмежену селективну децентралізацію. Операційне ядро не має бажання ділити вплив з будь-якою іншою частиною структури, віддаючи перевагу вертикальній і горизонтальній децентралізації, що властиво професійній бюрократії. Менеджери середньої лінії надають перевагу обмеженій вертикальній паралельній децентралізації, що є необхідною умовою існування дивізійної структури. Допоміжний персонал при своєму прагненні до утворення робочих сузір'їв прагне, як і операційне ядро, до

вертикальної та горизонтальної децентралізації, але тільки її селективного різновиду. Інакше цю децентралізацію можна характеризувати як вибірккову. Організація набуває форми адхократії.

Кожна частина структури впливає на процес розвитку організації, зокрема й трансформаційний процес. П'ять сил (частин організації), що розтягують організацію в різні сторони загальної конфігураційної сфери, сприяють зміні структури організації, при цьому завдання керівника використати конфлікт, що виникає між зацікавленими частинами структури, з метою каталізації процесу трансформації та зміни його напрямку на потрібне для підприємства. Вказане вище представлено в табл. 1.

Таблиця 1

П'ять ключових частин організації в контексті існуючих конфігурацій [10]

<i>Конфігурація</i>	<i>Головний координаційний механізм</i>	<i>Ключова частина</i>	<i>Тип децентралізації</i>
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічна вершина	Вертикальна і горизонтальна централізація
Механістична	Стандартизація робочих процесів	Техно-структура	Обмежена вертикальна та горизонтальна селективна децентралізація
Професійна	Стандартизація кваліфікації	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
Дивізійна форма	Стандартизація виходу	Серединна лінія	Обмежена вертикальна та горизонтальна паралельна децентралізація
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна і горизонтальна децентралізація

Причина конфлікту – це завжди перешкода, що породжує несумісність потреб учасників конфлікту та їх задоволення. Наприклад, у структурній організації «професійна бюрократія» основним координаційним механізмом є стандартизація навичок та знань, а ключовою частиною організації – операційне ядро.

При структурній організації «дивізійна форма» основним координаційним механізмом є стандартизація випуску, а ключовою частиною організації – серединна лінія. Нескладно зробити висновок, що при перетворенні однієї структури на іншу відбувається конфлікт між менеджерами серединної лінії та операційного ядра, насамперед за розподіл ресурсів, головним з яких є влада.

Орієнтація на кінцевий продукт не виключає необхідність використання таких важливих координаційних механізмів як прямий контроль, стандартизація робочих процесів та взаємне узгодження. Однак при керуванні стандартизацією випуску привілейоване становище в організації операційне ядро надає серединній лінії. Завдання керівника не в тому, щоб гасити конфлікт заздалегідь, а навпаки, використовувати його задля досягнення цілей організації, оскільки більшість конфліктів матиме не дисфункціональний, а функціональний характер. Відомо, що міжгрупові конфлікти виникають, коли учасниками ситуації є групи із різними цілями, інтересами.

На даному етапі слід зазначити, що розглядати конфлікт, як добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певною схемою, буде вкрай необачно, оскільки конфлікти часто стають некерованими. Для правильного розуміння те, що відбувається всередині зони конфлікту, необхідно враховувати, що він детермінований особливостями сприйняття та інтерпретації суб'єктів.

При розгляді групових конфліктів організація визначається як цілеорієнтована система, де функціонують різні за своїми соціально-економічними інтересами ієрархічно підпорядковані групи. Вони є структурним елементом організації та суб'єктами цілепокладання. Вони схильні до абсолютизації своїх цілей, що створює підґрунтя для неузгодженості інтересів підрозділів в організації.

Керуючи конфліктами, керівник повинен ретельно аналізувати поведінку зацікавлених груп, проводити аналіз коаліцій, а потім використовувати інтереси різних груп для штучного створення функціонального конфлікту. Проте аналіз може бути відокремлений від синтезу. Перебуваючи у контексті своєї компанії, керівник повинен добре уявляти окремі елементи цілого, що об'єднані в організації та отримані інтегровані системи [8]. Синтез неможливий без функціональних конфліктів, оскільки безконфліктний стан гарантує

лише збереження вже набутих якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку. Узагальнюючи вищевикладене, представимо на об'єднаній сфері базових видів структур (не враховуючи гібридних змін) напрями можливих функціональних конфліктів між частинами організаційних структур (рис. 1).

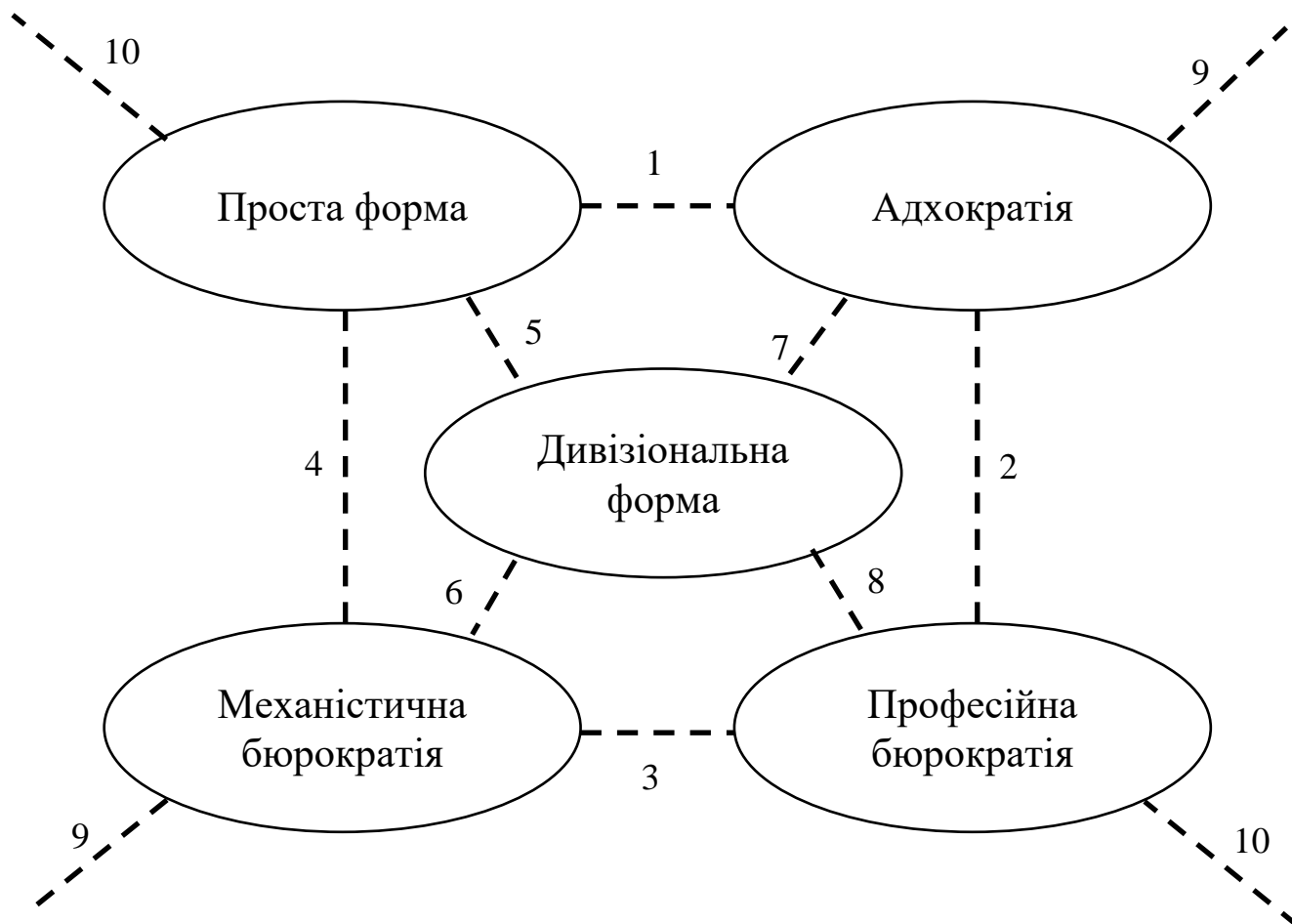


Рис. 1. Напрями можливих функціональних конфліктів між частинами організаційних структур

Джерело: розроблено автором.

На цьому рисунку позначено такі функціональні конфлікти між:

- 1) стратегічним апексом та допоміжним персоналом;
- 2) операційним ядром та допоміжним персоналом;
- 3) операційним ядром та техноструктурою;
- 4) стратегічним апексом та техноструктурою;
- 5) серединною лінією та стратегічним апексом;
- 6) серединною лінією та техноструктурою;
- 7) серединною лінією та допоміжним персоналом;
- 8) серединною лінією та операційним ядром;

- 9) техноструктурою та допоміжним персоналом;
- 10) стратегічним апексом та операційним ядром.

Слід наголосити на тому, що в даній статті розглядаються лише групові конфлікти – між структурними частинами підприємства при трансформації організаційної структури в процесі реалізації стратегії розвитку.

Тому лише зазначені види конфліктів є функціональними, оскільки сприяють процесу зміни структурних змін – у планованому керівником векторі, що є елементом наукової новизни у цьому напрямі. Своєчасна зміна структурної конфігурації організації є обов'язковою умовою її розвитку. Для прискорення та оптимального проходження трансформаційного процесу доцільно використовувати топ-менеджменту підприємства функціональний конфлікт між зацікавленими групами – частинами структури.

Функціональним конфліктом може бути лише той конфлікт, який сприяє зміні організації з вихідної форми на іншу, відповідну впливу основних чинників довкілля (складність і динамічність) з урахуванням впливів чинників внутрішнього середовища. При цьому тип структури ідентифікується відповідно до наявності домінуючого в організації координаційного механізму, ступеня децентралізації, впливу певної частини структури.

Функціональні конфлікти, як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами організацій, складні, іноді недостатньо зрозумілі, часто включають невизначеність, можливі випадки з невідомою теоретичною структурою конфлікту. З огляду на вищевикладене необхідно виробити підхід до побудови моделі конфлікту з урахуванням описаних причин, що визначають складність застосування математичних моделей. Щоб вміло керувати конфліктами в колективі і спрямовувати їх у потрібне керівнику організації русло, необхідно розуміти сутність як конфлікту, що зароджується, так і вже існуючого, що відстоюють різні інтереси окремих менеджерів і груп.

Системний підхід є найзагальнішим і найоптимальнішим у разі моделювання та аналізу конфліктів будь-якого рівня: всередині особистісного, міжособистісного, конфлікту між особистістю та групою, міжгрупового.

Для трансформації системи з безконфліктного стану в конфліктний необхідно і достатньо утворити за допомогою нових причин-

них змінних один або більше незбалансованих циклів, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базовими змінними системи на негативне. Для трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний необхідно утворити з нових причинних змінних збалансований цикл, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне.

На цьому етапі буде доречним визначити, що:

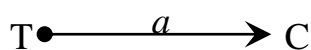
1. Незбалансований цикл – це цикл (напівцикл), який має непарну кількість негативних відносин.

2. Цикл, напівцикл безконфліктний, якщо він збалансований, має парне чи нульове число негативних відносин.

3. Система безконфліктна, якщо її цикли збалансовані. Враховуючи той факт, що будь-який розвиток безпосередньо пов'язаний з утворенням конфлікту та його вирішенням, пропонується до використання в практичному менеджменті модель управління функціональними конфліктами між складовими частинами організації в процесі реалізації стратегії розвитку при трансформації її організаційної структури [8].

Отже, пропонується застосувати модель побудови функціонального конфлікту, що складається з комплексу збалансованих та незбалансованих циклів (рис. 2-4). Використовуючи динамічну модель конфлікту, будуємо диграф.

Фундаментальна структурна теорема аналізу та вирішення конфліктів (ФСТ) говорить: система знаходиться в безконфліктному стані, якщо всі її елементи можна розділити на дві взаємовиключні підмножини (один може бути порожнім) такі, що кожна позитивна лінія з'єднує елементи з тієї самої підмножини, а кожна негативна лінія з'єднує елементи з різних підмножин [8]. Безконфліктний стан зображено на рис. 2.



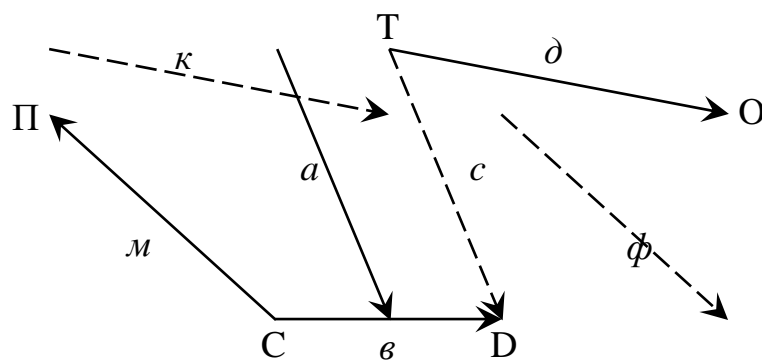
T – техноструктура

C – серединна лінія

Рис. 2. Безконфліктний стан
Джерело: розроблено автором.

Усі елементи структури перебувають у стані позитивного зворотного зв'язку. Міра конфліктності, яка дорівнює відношенню числа конфліктних (незбалансованих) напівциклів до всіх напівциклів у цьому випадку дорівнює 0.

На рис. 3 зображено трансформацію системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нових змінних (шляхом утворення незбалансованих циклів, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне).



П – дії, направлені на прискорення процесу утворення нової форми, О – протидія утворенню нової форми, D – нова структура, а, д, к, м, с, в, φ – ваги відносин

Рис. 3. Утворення незбалансованих циклів
Джерело: розроблено автором.

На рис. 4 зображено трансформацію системи з конфліктного стану в безконфліктний (перетворення негативного зворотного зв'язку між ключовими частинами вихідної та планованої структурної форми – на позитивний) шляхом перетворення незбалансованого циклу на збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування відношення між базисними змінними.

Варто підкреслити, що сталося перетворення антисинергетичної системи в антагоністичну (безконфліктну), оскільки добуток двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини найслабшого зв'язку.

На цьому прикладі ми змогли показати перехід з безконфліктного стану на конфліктний і, навпаки, при перетворенні структури з однієї форми в іншу. На завершальному етапі слід зазначити, що

для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії поза змінним «входом».

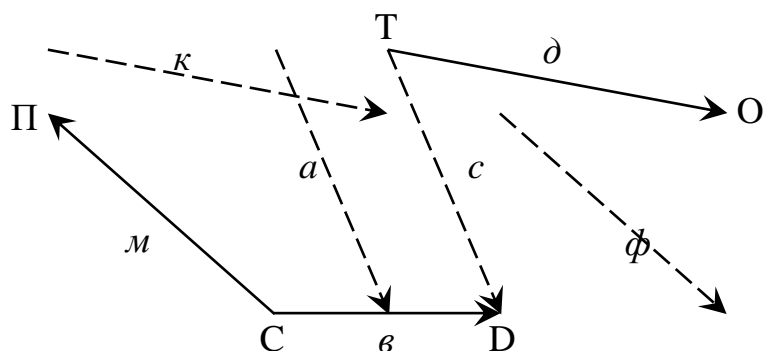


Рис. 4. Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний
Джерело: розроблено автором

Ознаки відносин ТП і ТД можуть бути змінені на позитивні (при правильному управлінні ситуацією зі сторони керівника організації), при цьому відносини ТС і ТД також стануть позитивними (постадійне перетворення антиантагоністичних систем у синергетичну). Іншими словами, модель дає можливість зміни знаку відносин між учасником конфлікту і причиною конфлікту, у той же час система переходить на якісно новий рівень, процес трансформації – завершено (рис. 5).

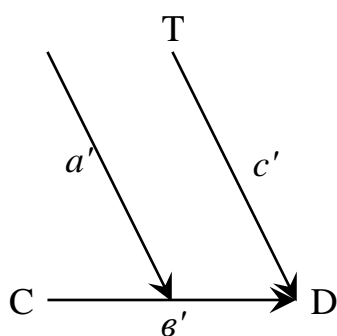


Рис. 5. Трансформація в плановану форму
Джерело: розроблено автором

Проте при проектуванні функціональних конфліктів не рекомендується використовувати шаблонні схеми. Розумно застосовувати всі типи поведінки при конфліктних ситуаціях залежно від ситуаційних факторів. Основною і визначальною умовою при цьому

залишається обов'язковість приналежності конфлікту до функціонального типу, що визначається зміною вихідної конфігурації в плановану.

Використання конфліктів завжди складний та суперечливий процес, який може бути зміщений у різні сторони своєрідної реакційної рівноваги у системах. Завдання менеджерів стратегічної вершини утримати рівновагу у напрямку розвитку організації при детальному аналізі діючих базисних змінних в існуючій системі.

Висновок. Розроблена динамічна модель функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни організаційної структури підприємства, на відміну від існуючих, визначає використання системи конфлікту, що складається із збалансованих і незбалансованих циклів (диграфів) із подальшою трансформацією конфліктної системи в безконфліктну, що дозволяє прискорити процес трансформації організаційної структури підприємства та забезпечити його перехід на якісно новий рівень.

Література

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Харків: ІНЖЕК, 2014. 340 с.
2. Завгородній О. І., Левкін Д. А., Макаров О. А., Левкін А. В. Математичні моделі контролінгу і моніторингу в енергетичному менеджменті технологічних систем. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2022. № 1. С. 5-8.
3. Муртазієв Е. Г., Сюсюкан Ю. М. Математичне моделювання: основні етапи та класифікація моделей. *Сучасні проблеми моделювання*. 2022. № 1. С. 140-146.
4. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 6 (49). С. 65-68.
5. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79.
6. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
7. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 3. С. 146-149.
8. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.

9. 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. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf>

10. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development: collection of scientific articles* / науч. ред. Drobyazko. Dublin, Ireland : SAUL Publishing Ltd, 2017. С. 104-109.

11. Андреева Т. Е., 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.

References

1. Voronkov D. K. (2014). Upravlinnia zminamy na pidpriumstvi: teoriia ta prykladni aspekty [Change Management in the Enterprise: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv : INZhEK. [in Ukrainian]

2. Zavhorodnii O. I., Levkin D. A., Makarov O. A., Levkin A. V. (2022). Matematychni modeli kontrolinhu i monitorynhu v enerhetychnomu menedzhmenti tekhnolohichnykh system [Mathematical Models of Controlling and Monitoring in Energy Management of Technological Systems]. *Measuring and computing devices in technological processes*, 1, 5-8. [in Ukrainian]

3. Murtaziiev E. H., Siusiukan Yu. M. (2022). Matematyчне modeliuвання: osnovni etapy ta klasyfikatsiia modelei [Mathematical Modeling: Main Stages and Classification of Models]. *Suchasni problemy modeliuвання – Modern modeling problems*, 1, 140-146. [in Ukrainian]

4. Boretska N. P., Moskalets M. V. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom na pidpriumstvakh [Improvement of the Personnel Management System at Enterprises]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*, 6 (49), 65-68. [in Ukrainian]

5. Hodiashchev M. O. (2017). Upravlinnia personalom pidpriumstva yak faktor pidvyshchennia yoho dilovoi aktyvnosti [Enterprise Personnel Management as a Factor in Increasing Its Business Activity]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 3, 74-79. [in Ukrainian]

6. Hubyk Yu. Yu., Beliaiev S. S., Bahunts O. S. (2018). Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The Essence and Content of the Concept of "Personnel Management" in the Organization's Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 17, 216-224. [in Ukrainian]

7. Shapoval O. A. (2020). Kontseptsiiia upravlinnia personalom pidpriumstva v systemi kadrovoho menedzhmentu [The Concept of Enterprise Personnel Management in the Personnel Management System]. *Naukovyi visnyk Uzhho-*

rodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 3, 146-149. [in Ukrainian]

8. Barabanov I. V., Andrieieva T. Ye., Hetman O. O. (2019). *Suchasnyi konflikt-menedzhment [Modern Conflict Management]*. Kharkiv : FOP Panov A. M. [in Ukrainian]

9. Hetman O. O. (2023). *Stratehiia dyversyfikatsii: konfiguracyjni aspekty i upravlinnia konfliktom [Diversification Strategy: Configurational Aspects and Conflict Management]*. *Naukovi doslidzhennia: paradyhma innovatsiinoho rozvytku – Scientific Research: a Paradigm of Innovative Development* : abstracts of XIVth International of science conference (Czechia, Prague, September 28, 2023). Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609-516402.pdf> [in Ukrainian]

10. Andreeva T. E., Hetman O. O. (2017). Identification of differential hybridconfigurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development* : collection of scientific articles. Dublin, Ireland : SAUL Publishing Ltd. 104-109. [in English]

11. Andrieieva T. Ye., Hetman O. O., Tereshchenko D. A. (2018). *Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlady [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]*. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 4 (63), 206-215. [in Ukrainian]

FUNCTIONAL CONFLICT AS A CONDITION FOR TIMELY CHANGE IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

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

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

Abstract. *Any process of transformation of the organizational structure has a driving force. One such force is functional conflict. In this context, it is important to manage the conflict so that the transformation of the structure is positive for the enterprise as a whole, and does not serve the interests of one of its constituent parts, since the main reason that drives a person in the desire to improve their situation, to raise their social status, is to distinguish themselves, to draw attention to oneself, to cause approval, praise, sympathy, or to benefit from them, while it should also be noted that the only force capable of restraining individual selfishness is the force of the group; the only force capable of restraining the selfishness of a group is the force of another that embraces their group." The conflict has meaning and confirms itself as a real conflict only to the extent that the actors, each from their side, seek to control the area of their interaction. This article examines the issue of managing functional conflicts between key parts of the organization during the transformation of its organizational structure, taking into account that the goal of the*

study is the formation of a functional conflict model as a condition for a timely change in the organization's structure. The basis of the model is the transformational transition of systems from an unbalanced state to a balanced one (the transformation of the negative relationship between the main part of the existing configuration and transformations into the planned form into a positive one) by transforming the negative cycle into a positive one, the total weight of which makes it possible to change the negative relationship between the basic values on a positive.

The developed dynamic model of managing functional conflicts between enterprise components in the process of transforming the enterprise structure differs from the existing ones in that it determines the use of a dynamic conflict system, which consists of an equilibrium cycle (digraph) and an unbalanced cycle (digraph), and further transforms the conflict system into a conflict-free one, which accelerates the process of transformation of the enterprise's organizational structure and ensures a transition to a qualitatively new level.

Key words: functional conflict, transformation, configuration, organization, model.

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

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

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

ФЕМЯК О. А., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374

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

Анотація. Стратегічне управління персоналом є критично важливим для успіху організації, адже воно забезпечує актуальність і своєчасність реакцій на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей підхід також спрямовує зусилля керівників на більш ефективне формування та розвиток кадрів. Проте традиційні методи стратегічного управління персоналом не відповідають сучасним вимогам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на всіх рівнях управління. Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для трансформації цього процесу. Вирішення завдань стратегічного управління персоналом із урахуванням цифровізації є надзвичайно актуальним.

У цій статті проаналізовано поняття, що застосовують для характеристики діяльності зі стратегічного управління. Запропоновано стратегічне управління персоналом визначати як комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Окремими напрямками стратегічного управління персоналу можуть виступати стратегічне

управління розвитком, мотивацією, маркетингом та ін. Формування стратегій управління персоналом є процесом розробки системи планів, заходів і рішень, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації з метою досягнення її стратегічних цілей.

Розроблено модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю. Обґрунтовано зміст етапів та визначено послідовність їх реалізації.

Ефективність та інтеграційність процесу стратегічного управління персоналом забезпечується впровадженням цифрових технологій: LinkedIn, системи електронних кадрів HRIS, електронного навчання LMS, управління smart-офісом, штучного інтелекту.

Впровадження цифрових технологій в стратегічне управління персоналом дозволить підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності, об'єктивності, індивідуалізації роботи з людьми.

Ключові слова: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, план, процес, розвиток персоналу, стратегія, штучний інтелект, цифрові технології, управління персоналом, HR-технології.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, глобалізацією та цифровою трансформацією. В економіці України цифрові технології інтегрувались у всі галузі виробництва і прогнозується, що до 2030 року будуть складати 65 % ВВП.

Ефективне стратегічне управління персоналом є критично важливим фактором успіху будь-якої організації. Стратегічний підхід забезпечує швидкість та точність реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі та безпосередньо спрямовує зусилля керівників різних рівнів управління на більш ефективне формування, використання та розвиток персоналу. Однак традиційні підходи до реалізації стратегічного управління персоналом не відповідають потребам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на тактичному та стратегічному рівнях. Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові перспективи для трансформації сфери стратегічного управління персоналом.

Незважаючи на те, що в останні роки питання цифровізації управління персоналом стало предметом активних досліджень та розвитку в багатьох організаціях, цифровізація стратегічного управління персоналом пов'язана з низкою викликів та ризиків. Необхідно забезпечити прозорість й етичність використання цифрових методів, уникнути дискримінації та упередженості, а також врахувати можливий вплив автоматизації на мотивацію і задоволеність персоналу. Отже, розв'язання задач стратегічного управління персоналом з урахуванням концептуальних аспектів цифровізації є вельми актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі та практичній діяльності достатньо багато уваги приділяється питанням формування та реалізації стратегічного управління персоналом [1–16], а також цифровізації цих процесів [17–24].

Слід відзначити розмаїтість використовуваних підходів і дискусій стосовно термінологічного апарату, використовуваних підходів, акцентування уваги на певних питаннях.

При визначенні поняття «стратегічне управління персоналом» має місце використання різної термінології. Найбільш розповсюджені такі терміни, як «стратегічне управління персоналом», «розроблення стратегій управління персоналом», «стратегічне управління розвитком персоналу» тощо. При цьому має місце їх розрізнення або ототожнення (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз термінологічного апарату стратегічного управління персоналом

Автор	Визначення	Акценти
1	2	3
<i>Стратегічне управління персоналом (людськими ресурсами)</i>		
М. Армстронг [1, с. 48-49], Нікіфоренко [2, с. 12]	процесний підхід до прийняття рішень стосовно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу	процес, політика, найм, навчання, розвиток, управління ефективністю тощо
Гонтарева І.В. [3, с. 54]	постійний спіралеподібний процес розробки й реалізації стратегічних планів	процес, плани
Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. [4, с. 138]	вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, при якому діяльність з управління персоналом гнучко регулюється залежно від змін навколишнього середовища	вид управлінської діяльності
Вороніна В. Л. [5, с. 48]	передбачає здійснення найму персоналу, його оцінки, винагороди і розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету розвитку підприємства	найм персоналу, оцінка, винагороди і розвиток

Закінчення табл. 1

1	2	3
Greer C. R. [6], Наумова О.О. [7, с. 137]	складний процес реалізації стратегії підприємства через здійснення функціонального, процесного та системного підходів до управління персоналом	процес реалізації стратегії
Махмудов Х.З., Чухліб В. Є. [8, с. 81]	якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на ефективність діяльності підприємства загалом та на розвиток його конкурентного потенціалу зокрема	якісні зміни
<i>Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства</i>		
Б. Кауфман [9, с. 404]	вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства	вибір, узгодження та інтеграція
Михайлова О.С., Чухліб В.Є. [10, с. 161]	здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути подана цілісна концепція розвитку персоналу та організації загалом відповідно до її стратегії	цілісна концепція розвитку персоналу
Шаманська О. І. [11, с. 67]	визначення й врахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку	зміни
<i>Стратегічне управління розвитком персоналу</i>		
Романюк Л. М. [12, с. 425]	сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі	цілеспрямовані дії
Климчук А. О. [13, с. 102]	комплексна багаторівнева система, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, будучи спрямованими на визначення довгострокових напрямів із менеджменту персоналу, орієнтованого на розвиток його компетентнісних, особистісних та ділових характеристик з метою досягнення стратегічних цілей розвитку й ефективного використання персоналу підприємства	система

Аналіз поданих визначень показує, що ширшим поняттям, яке охоплює усю стратегічну роботу з персоналом, є термін «стратегічне управління персоналом». Однак при цьому іноді автори наводять досить звужене розуміння і стратегічне управління зводиться до розроблення стратегій і реалізації планів [3, с. 54; 6; 7, с. 137].

Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства є, з одного боку, вагомою частиною стратегічного управління, але при трактуванні цього терміна, з іншого боку, навпаки, поширюють його на більш загальний рівень. Так, результатом розроблення стратегій називають цілісну концепцію розвитку персоналу [10, с. 161] або зводять цю роботу до управління змінами [11, с. 66–70].

Аналіз підходів та моделей стратегічного управління персоналом також вказує на їх різноманітність щодо визначення етапів (процесу), послідовності їх реалізації, результатів. По-перше, має місце звужений або розгалужений підхід до встановлення таких етапів. Звужений підхід передбачає визначення трьох етапів: аналізу; планування (вибору); реалізації прийнятого рішення [2–4] або стратегічне планування персоналом (встановлення цільових орієнтирів на довгостроковий період, формування кадрової стратегії підприємства та визначення підходів до організаційного забезпечення її реалізації); стратегічна організація персоналу (заходи щодо використання кадрового потенціалу працівників); стратегічний контроль персоналу (реалізується через стійкий зворотний зв'язок) [9; 11; 14].

Більш розгалужений підхід базується на виокремленні більш детального переліку робіт, до якого включають [10] розроблення місії організації; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; формування і вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль за реалізованою стратегією.

По-друге, в дослідженнях і практичній діяльності використовують різний склад і зміст робіт зі стратегічного управління персоналом та їх послідовністю реалізації: «зверху-вниз», «знизу-вгору», «цілі вниз, плани вгору».

Напрямок розвитку сучасного стратегічного управління персоналом пов'язують з цифровізацією [17–24]. Так, Парій Л.В. і Клименко А.Р., звертаючи увагу на важливість стратегічного управління в сучасному середовищі і впровадження цифрових технологій, пропонують виділити «цільовий рівень управління підприємством –

інтеграційний... Використання стратегічного підходу до управління персоналом допомагає організаціям не лише реагувати на зміни, але й проактивно планувати свої дії, розробляючи стратегії розвитку та навчання, що відповідають вимогам часу» [17, с. 212].

Достатньо багато досліджень [19–24] пов'язані з використанням штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом: його ролі, перевагах та проблемах використання тощо:

- використання ШІ для аналізу резюме, проведення онлайн-тестування та відеоінтерв'ю дозволяє автоматизувати й оптимізувати процес рекрутингу, підвищити якість прийнятих рішень і скоротити час на пошук талантів;

- застосування ШІ-систем для аналізу різноманітних даних про продуктивність співробітників, надаючи більш об'єктивну та комплексну картину, що дозволяє генерувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку й підвищувати мотивацію персоналу;

- для виявлення співробітників, які мають високий ризик звільнення, пропонувати індивідуальні заходи для їх утримання, що сприяє зниженню плинності кадрів й збереженню цінних фахівців.

У практичній діяльності також дуже активно впроваджуються цифрові технології, у тому числі і в сфері управління персоналом. Результати опитування, що містяться в звіті «The Future of Jobs 2023 report» [25] свідчать, що понад 75 % компаній протягом наступних п'яти років орієнтуються на впровадження цих технологій. Цифрові рішення в галузі освіти та управління персоналом 81 % компаній планують впровадити до 2027 року.

Результати опитування «Майбутнє робочих місць» [25, с. 24] висвітлюють очікувані тенденції у впровадженні технологій у різних галузях (рис. 1). Впровадження цифрових платформ очолює цей список – 86,4 % (частка респондентів, що мають намір впровадити рішення), на другому місці – технології навчання і розвитку персоналу (80,9 %).

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у питаннях реалізації стратегічного управління персоналом, формуванні стратегій і використанні новітніх методів цифровізації, залишається низка відкритих питань, які потребують подальшого вивчення та формування концептуальних аспектів реалізації. Зокрема, це стосується уточнення поняття та удосконалення

моделі стратегічного управління персоналом підприємства, обґрунтування напрямків використання цифрових технологій тощо.



Рис. 1. Впровадження цифрових технологій
(побудовано за даними [25])

Формулювання цілей статті – уточнити концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом: уточнити поняття «стратегічне управління персоналом» та удосконалити модель його реалізації на основі інтегрованого підходу, що включає впровадження цифровізації, дозволяє організаціям адаптуватись до швидко змінюваного бізнес-середовища, підвищувати ефективність та створювати цінність для підприємства і його працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління персоналом, на нашу думку, є найбільш широким поняттям, яке охоплює різні сфери стратегічного управління: розвитком персоналу, його мотивацією, маркетингом персоналу тощо. Конкретизація стратегічної роботи за цими напрямками виражається у формуванні та реалізації відповідних стратегій (рис. 2).

При розгляді сутності і змісту стратегічного управління персоналом доцільно базуватися на інтегрованому підході, враховувати, що необхідно об'єднання різних робіт на всіх рівнях управління, які будуть спрямовані на досягнення стійкого розвитку організації шляхом ефективного використання та розвитку її людських ресурсів. Це вимагатиме злагодженої роботи і координації зусиль усіх учасників процесу для досягнення спільних цілей.



Рис. 2. Співвідношення понять, що характеризують стратегічне управління персоналом

Основною метою є забезпечення того, щоб людські ресурси були ефективно використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Успішне стратегічне управління персоналом є багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних функцій та підходів. Це дозволить підприємствам не тільки досягти своїх бізнес-цілей, але й створювати сприятливе середовище для розвитку і самореалізації персоналу.

Отже, під стратегічним управлінням персоналом підприємства пропонується розуміти комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку персоналу, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та умов забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління розвитком персоналу, мотивацією та маркетингом слід розглядати як окремі напрямки. Так, стратегія розвитку персоналу може включати заходи, пов'язані з навчанням і професійною підготовкою працівників: проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації; впровадження програм менторства, коучингу; формування кар'єрних шляхів та планів розвитку для співробітників. Стратегії мотивації можуть включати фінансові стимули (зарплатні надбавки, премії, бонуси); нефінансові виснагороди (визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання); розробку системи корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню працівників.

Формування стратегій управління персоналом є процесом розробки системи планів, заходів і рішень, спрямованих на ефективне

використання людських ресурсів в організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Базуючись на визначенні сутності поняття стратегічного управління персоналом та теоретичного підґрунтя стратегічного менеджменту, пропонується така модель реалізації (рис. 3).

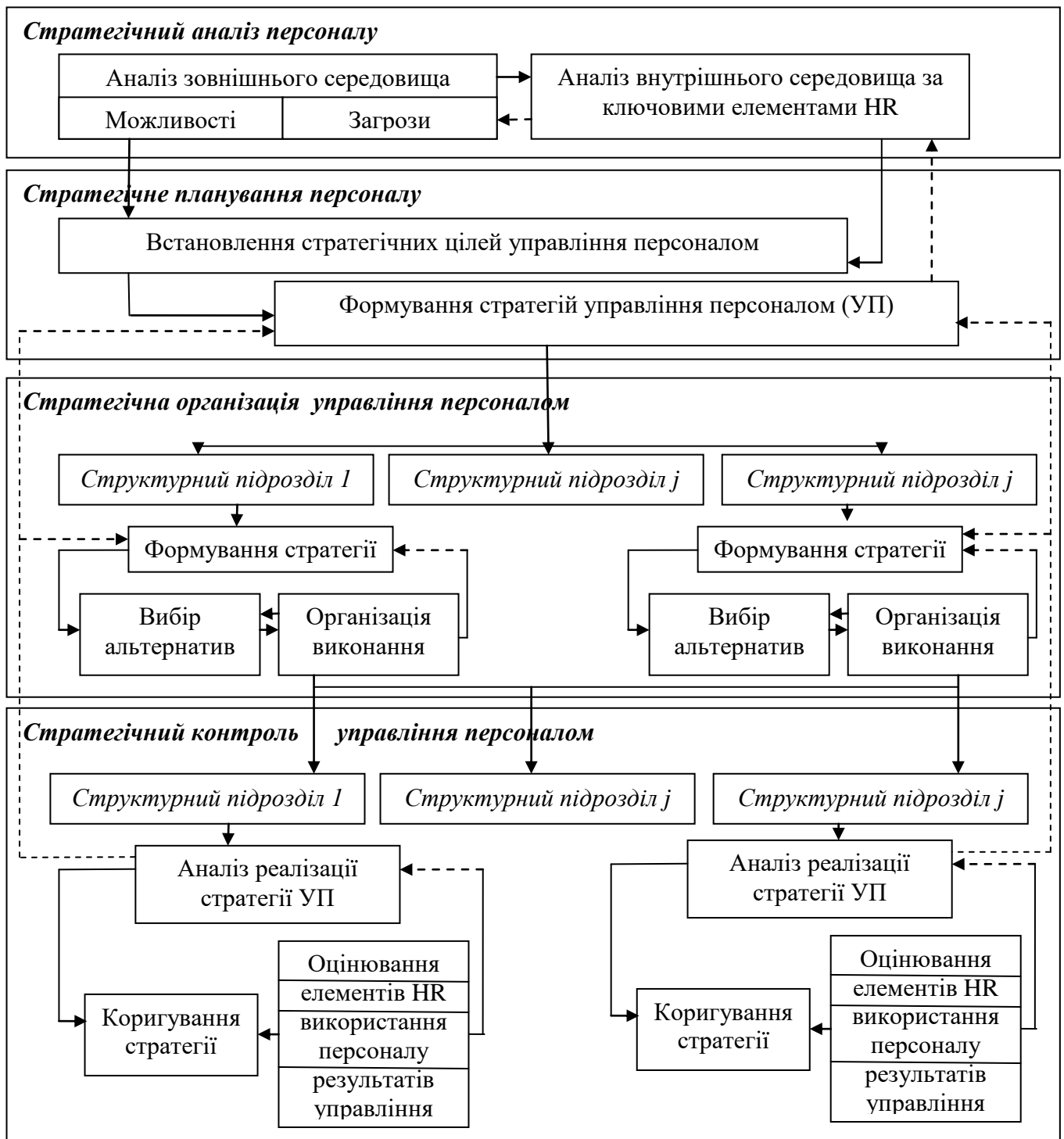


Рис. 3. Модель процесу стратегічного управління персоналом підприємства

Етапи стратегічного управління персоналом підприємства будуть передбачати: стратегічний аналіз персоналу, стратегічне планування, стратегічну організацію і стратегічний контроль.

Стратегічний аналіз персоналу включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища починається з вивчення можливостей і загроз, що існують на ринку праці. Це включає аналіз потреб у кваліфікованих кадрах, тенденцій у сфері управління талантами, а також зміни в законодавстві та економічних умовах. Аналіз внутрішнього середовища HR спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє розробити стратегії для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, підвищення відповідності між потребами бізнесу та можливостями кадрового складу, а також створення сприятливого середовища для розвитку організації. Аналіз внутрішнього середовища пропонується здійснювати за такими ключовими елементами HR: вибір і розміщення, компенсації і винагороди, дизайн роботи, управління різноманітністю.

Необхідно проаналізувати підходи, методи і аналітичні дані щодо вибору та розміщення працівників як процесу залучення, відбору й інтеграції нових співробітників до підприємства. На етапі вибору визначають які навички, знання і досвід, потрібні для певної посади, а саме написання опису вакансії, розміщення оголошень, оцінка резюме, проведення інтерв'ю та тестування кандидатів.

Важливо, щоб процес вибору був об'єктивним і часто включав кілька етапів, щоб знайти найкращого кандидата. Розміщення передбачає адаптування працівника до нової ролі та організації. Це може включати програму орієнтації, яка допомагає зрозуміти корпоративну культуру, політики та процедури. Розміщення також передбачає супровід і підтримку нових працівників у початковий період, щоб забезпечити їх успішне інтегрування.

Аналізування компенсацій та винагород спрямований на систему, що включає всі форми винагороди, яку отримують працівники за свою працю. Це фінансова винагорода працівника за виконання своїх обов'язків. Включає основну зарплату, додаткову плату, бонуси та премії, відпустки, навчання, гнучкий графік роботи і можливості професійного розвитку. Важливо, щоб компенсація відповідала ринковим умовам і була конкурентоспроможною, щоб залучати та

зберігати таланти. Система винагород має бути справедливою та прозорою, щоб заохочувати продуктивність та лояльність працівників.

Дизайн роботи як елемент HR стосується структурування ролі та обов'язків працівників таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність і задоволеність. Цей елемент включає визначення обов'язків, які виконуватиме співробітник, а також обсяг роботи. Ефективний дизайн роботи враховує потреби співробітників, їх навички та можливості. Добре спроектоване робоче місце може включати механізми для підвищення взаємодії, співпраці та комунікації між працівниками. Необхідно враховувати способи, якими співробітники можуть справлятися з проблемами, що виникають у процесі роботи, можливість отримання зворотного зв'язку і підтримки.

Управління різноманітністю охоплює практики та політики, спрямовані на залучення, підтримку й інтеграцію працівників з різними характеристиками. Створення політики, яка підтримує різноманітність і виключає дискримінацію, є основоположним. Важливо забезпечити, щоб усі працівники мали рівні можливості для розвитку і просування. Програми навчання та розвитку повинні враховувати різноманітність у командах. Це може включати навчання з управління різноманітністю або семінари для підвищення обізнаності щодо культурних відмінностей. Заохочення обміну досвідом та ідеями між працівниками різних культур може сприяти інноваціям і покращенню командної роботи.

У цілому стратегічний аналіз персоналу спрямований на встановлення того, наскільки система управління персоналом спроможна створювати відповідні умови праці, щоб збільшити можливості розвитку підприємства і досягнення необхідних результатів.

Стратегічне планування персоналу підприємства включає встановлення стратегічних цілей та формування стратегій. На основі результатів аналізу підприємство формує стратегічні цілі, пов'язані з управлінням персоналом, такі як підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості працівників тощо.

Формування стратегій управління персоналом – це досить складна робота, яка, в свою чергу, може бути також деталізована на певну кількість етапів. Результатом є набір певних стратегій: про-

грами підбору, навчання, розвитку та оцінки персоналу, а також заходи щодо утримання талановитих працівників тощо. Стратегічну організацію управління персоналом пропонується виконувати окремо за відповідними структурними підрозділами або стратегічними одиницями бізнесу (враховуючи організаційну структуру управління підприємством).

На цьому етапі конкретизується стратегія управління персоналом відповідного структурного підрозділу, обираються альтернативні рішення для впровадження та організовується робота з виконання. Для цього потрібно деталізувати намічені дії, які потрібно виконати для реалізації кожної стратегії; призначити відповідальних осіб за реалізацію кожного з етапів; визначити необхідний бюджет.

Планомірна організація виконання стратегій управління персоналом вимагає системності, комунікації та адаптивності до змін. Забезпечення ресурсами, підтримка для співробітників створює сприятливе середовище для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний контроль управління персоналом передбачає моніторинг, оцінювання і коригування обраних стратегій. Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу результатів та аналізу їх відповідності поставленим цілям. У разі необхідності стратегії і методи управління персоналом повинні коригуватися залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Ефективне стратегічне управління персоналом вимагає активної участі самої команди. Це забезпечується через систему зворотного зв'язку від працівників, які можуть надавати цінну інформацію про ефективність впроваджених стратегій, а також між етапами реалізації стратегічного управління. Окрім цього, пропонується використовувати тип м'якого ситуаційного стимулювання ініціатив, підприємливості та більше уваги приділити аспекту відносин у керівництві людьми, забезпечення надійності трудової зайнятості, розвитку інтелектуального потенціалу, участі в управлінні тощо.

Ефективність та інтеграційність процесу стратегічного управління персоналом може бути забезпечена впровадженням цифрових технологій (табл. 2).

LinkedIn може використовуватися для створення інформації про вакантні посади на корпоративних вебсайтах підприємств.

Таблиця 2

Цифрові технології в стратегічному управлінні персоналом

Ключові елементи HR	Етапи стратегічного управління персоналом			
	аналіз	планування	організація	контроль
Вибір і розміщення	LinkedIn	Системи штучного інтелекту	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Хмарні HR-системи
Компенсації і винагороди	Системи штучного інтелекту	Системи штучного інтелекту	Системи електронних кадрів (HRIS)	Системи електронних кадрів (HRIS)
Дизайн роботи	Системи штучного інтелекту	Системи електронного навчання (LMS)	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Системи електронних кадрів (HRIS)
Управління різноманітністю	Системи електронних кадрів (HRIS):	Хмарні HR-системи	Системи штучного інтелекту	RFID-карти та біометричні системи

Системи електронних кадрів (HRIS) – це цифрові бази даних для зберігання та управління інформацією про персонал, а саме про кваліфікацію, навчання, досвід тощо.

Системи електронного навчання (LMS) спрямовані на створення контенту навчальних програм для підвищення кваліфікації, а також для управління і відстеження ходу їх реалізації.

Управління smart-офісом (Intelligent buildings) передбачає вбудовані голосові системи, які можуть виконувати типові дії працівників, а також використовуватися при соціальних комунікаціях, екстреній допомозі тощо.

RFID-карти та біометричні системи використовуються для відстеження відпрацювання робочого часу.

Систему штучного інтелекту можна застосовувати на будь-якому етапі стратегічного управління персоналом підприємства завдяки його здатності обробляти величезні обсяги даних, виявляти приховані закономірності, генерувати прогнози та ін.

Штучний інтелект трансформує процес рекрутингу, пропонуючи інструменти для автоматизації й оптимізації кожного етапу.

Інтелектуальний аналіз резюме дозволяє ІІІ швидко виявляти кандидатів, чиї навички і досвід найкраще відповідають вимогам вакансії, скорочуючи час, витрачений рекрутерами на ручний пошук.

Онлайн-тестування з використанням адаптивних алгоритмів дозволяє оцінювати здібності кандидатів більш точно й об'єктивно, ніж традиційні тести. ІІІ може адаптувати складність завдань залежно від відповідей кандидата, що дозволяє отримати більш докладну інформацію про його сильні та слабкі сторони.

Відеоінтерв'ю з аналізом емоцій і поведінки кандидатів надає додатковий інструмент для оцінки їхньої відповідності корпоративній культурі та вимогам посади. ІІІ може виявляти мікро-вирази обличчя, аналізувати тон голосу й інші невербальні сигнали, щоб допомогти рекрутерам зробити більш обґрунтований вибір.

Після успішного підбору ІІІ продовжує відігравати важливу роль на етапі адаптації нових співробітників. Персоналізовані рекомендації, чат-боти та віртуальні помічники допомагають новачкам швидше інтегруватися у колектив, освоїти нові обов'язки й отримати необхідну інформацію.

Традиційні методи оцінки ефективності, такі як щорічні атестації, часто критикують за суб'єктивність та обмеженість. ІІІ пропонує нові можливості для створення більш об'єктивних і комплексних систем оцінки, основаних на аналізі різноманітних даних про продуктивність, комунікацію, взаємодію з колегами та навчання співробітників.

ІІІ-системи можуть відстежувати й аналізувати різні показники, такі як виконання завдань, дотримання термінів, участь у проєктах, комунікація з колегами і клієнтами, відвідування навчальних заходів тощо. Це дозволяє отримати більш повну й об'єктивну картину про внесок кожного співробітника в успіх компанії.

На основі зібраних даних ІІІ може генерувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку, пропонуючи співробітникам відповідні навчальні програми, курси й інші можливості для професійного зростання. Це сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також допомагає компанії розвивати й утримувати таланти.

ІІІ також досить широко можна використовувати в утриманні талантів. Відтік кваліфікованих кадрів є серйозною проблемою для багатьох компаній. ІІІ може допомогти прогнозувати ризик відтоку, виявляючи співробітників, які можуть бути незадоволені своєю

роботою, або шукати нові можливості. Аналізуючи дані про продуктивність, залученість, комунікацію й інші фактори, штучний інтелект може виявити ранні ознаки незадоволеності та допомогти HR-фахівцям вжити заходів для утримання цінних співробітників.

Крім того, ШІ може допомогти створити більш персоналізований підхід до утримання талантів, пропонуючи співробітникам індивідуальні програми розвитку, гнучкі графіки роботи, додаткові пільги й інші стимули, які відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Впровадження штучного інтелекту в стратегічне управління персоналом пов'язане з низкою етичних і соціальних викликів, які необхідно враховувати.

Одним з ключових питань є забезпечення прозорості та пояснюваності ШІ-алгоритмів, особливо тих, що використовуються для прийняття рішень, які впливають на кар'єру і добробут співробітників. Важливо, щоб співробітники розуміли, як ШІ приймає рішення та мали можливість оскаржити їх у разі потреби.

Висновки. Таким чином, розмежовано поняття стратегічного управління персоналом. Під стратегічним управлінням персоналом розуміється комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Розроблено модель стратегічного управління персоналом, що включає етапи аналізу, планування, організації та контролю, які взаємопов'язані і забезпечують ефективність управління персоналом. Відмінність запропонованої моделі полягає в тому, що всі роботи зі стратегічного управління персоналом інтегровано в загальну систему, має місце розподіл планів, завдань та врахування можливостей для реалізації відповідних стратегій за структурними підрозділами, враховуються взаємозв'язки між різними етапами процесу.

Обґрунтовано необхідність використання цифрових технологій на всіх етапах стратегічного управління персоналом. Їх інтегрування в HR-стратегії допоможе підприємствам отримати значну конкурентну перевагу, залучаючи й утримуючи найкращі таланти, розвиваючи їх потенціал і створюючи сприятливе середовище для

продуктивної роботи, ефективніше досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Література

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
3. Гондарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 50-56. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf
4. Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс*. Вип. 3. 2018. С. 135–140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326>
5. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 36. 2021. С. 46-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf
6. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
7. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (61). 2021. С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
8. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. Вип. 176. 2021. С. 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>
9. Kaufman V. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. № 54(3). 2015. P. 389-407.
10. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. Вип. 5 (16). 2018. С. 158-162. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf
11. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. № 12. 2019. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66)

12. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ. Вип. 17. 2010. С. 422-429. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>.

13. Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. 2019. С. 99-103. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf>

14. Kryvoruchko O., Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5>

15. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. № 2. 2022. С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>

16. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28(1). 2017. P. 136-166. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf>

17. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, Вип. 32. 2024. С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>

18. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*. № 12 (24). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)

19. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник*. Серія *Економіка*. № 12. 2022. С. 76-83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

20. Гойчук В., Любомудрова Н. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 8. 2023. С. 67-73. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12>

21. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 2. 2022. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103)

22. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Вип. 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

23. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + machine: Reimagining work in the age of AI. Harvard Business Press. 2018. URL: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai>

24. Heinze C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 25.03.2024).

25. Zahid S. Future of Jobs Survey 2023. *World Economic Forum Switzerland*. 2023. 295 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

References

1. Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. [in English].

2. Nykyforenko, V. H. (2014). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsyplyny*. Odesa: Atlant, [in Ukrainian].

3. Hontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., Kovalova, & V. I. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic HR management of an organisation in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 3 (36), 50-56. Retrieved from: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf [in Ukrainian].

4. Kovalchuk, V., Ruda, D. & Yaremchuk, D. (2018). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia personalom v zabezpechenni konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Modern approaches to strategic HR management in ensuring the competitiveness of an organisation]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic discourse*, (3), 135–140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326> [in Ukrainian].

5. Voronina, V. L. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Strategy of personnel development in the system of strategic management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 36, 46-50. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf [in Ukrainian].

6. Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. [in English].

7. Naumova, O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies of enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the KROK University*, 1 (61), 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> [in Ukrainian].

8. Makhmudov, Kh. Z., & Chukhlib, V. Ye. (2021). Vplyv stratehichnoho upravlinnia personalom na pidvyshchennia konkurentnoho potentsialu pidpriemstva [Influence of Strategic Human Resource Management on Increasing

the Competitive Potential of an Enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 176, 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13> [in Ukrainian].

9. Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. [in English].

10. Mykhailova, O.S. & Chukhlib V.Ie. (2018). Sutnist stratehichnoho upravlinnia personalom [The essence of strategic personnel management]. *Prydniprovska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury – Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture*, 5 (16), 158-162. Retrieved from: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf [in Ukrainian].

11. Shamanska, O. I. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of enterprise personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and the state*, 12, 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66 [in Ukrainian].

12. Romaniuk, L. M. (2010). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of an enterprise and its personnel]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Scientific works of Kirovograd National Technical University*. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.* Kirovohrad: KNTU, 17, 422-429. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>. [in Ukrainian].

13. Klymchuk, A. O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu promysloвого pidpriemstva [Strategic management of personnel development of an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, 99-103. Retrieved from: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf> [in Ukrainian].

14. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I. & Levchenko, Ia. (2023). Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5> [in Ukrainian].

15. Lypych, L., Hrynkevych, O. & Polinkevych O. (2022). Upravlinnia riznomanitnistiu v konteksti rozvytku personalu [Diversity management in the context of staff development]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 2, 50-58. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7> [in Ukrainian].

16. Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 136-166. Retrieved from: <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf> [in Ukrainian].

17. Parii, L. & Klymenko, A. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic HR management of enterprises in the context of digital transformation]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 32, 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32> [in Ukrainian].
18. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M. & Ivchenko, V. (2021) Tsyfrovii tekhnologii v upravlinni personalom [Digital technologies in personnel management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) [in Ukrainian].
19. Chernenko, N. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika – Tavrian scientific bulletin. Series: Economics*, 12, 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].
20. Hoichuk, V. & Liubomudrova, N. (2023). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu dlia rozvytku liudskoho kapitalu orhanizatsii [The use of artificial intelligence for the development of human capital]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 8, 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12> [in Ukrainian].
21. Kantsur, I. H., Kononova, O. Ye. & Khmarska, I. A. (2022). Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [HR management in the digital economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 2, 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103) [in Ukrainian].
22. Hrynko, T., Hviniashvili, T. & Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
23. Daugherty, P. R. & Wilson, H. J. (2018). Human + machine: Reimagining work in the age of AI. *Harvard Business Press*. Retrieved from: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai> [in English].
24. Heinze, C. (2023). 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. Retrieved from: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (date of application: 25.03.2024). [in English].
25. Zahid, S. (2023). Future of Jobs Survey 2023. *World Economic Forum Switzerland*. Retrieved from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (date of application: 10.09.2024). [in English].

CONCEPTUAL ASPECTS OF STRATEGIC HR MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

FEMIAK O., PhD student.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374

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

Abstract. *Strategic HR management is critical to an organisation's success, as it ensures that it is relevant and timely in responding to changes in the external and internal environment. This approach also focuses the efforts of managers on more effective recruitment and development of personnel. However, traditional methods of strategic HR management do not meet modern business requirements. Digitalisation is becoming a necessity at all levels of management. The rapid development of digital technologies opens up new opportunities for transforming this process. Solving the tasks of strategic HR management in the light of digitalisation is extremely relevant.*

This article analyses the concepts used to characterise strategic management activities. The author proposes to define strategic human resources management as a complex dynamic integration process for the formation, effective use and development of human resources, based on a holistic view of the enterprise's purpose, overall strategy and ensuring adaptation to changes in the internal and external environment. Some areas of strategic HR management may include strategic management of development, motivation, marketing, etc. Formation of human resources management strategies is the process of developing a system of plans, measures and decisions aimed at efficient use of human resources in an organisation in order to achieve its strategic goals.

A model of strategic HR management of enterprise has been developed, based on the implementation of the stages of strategic analysis, planning, organisation and control. The content of the stages is substantiated and the sequence of their implementation is determined.

The efficiency and integration of the strategic HR management process is ensured by the introduction of digital technologies: LinkedIn, electronic HRIS, e-learning LMS, smart office management, artificial intelligence.

The introduction of digital technologies in strategic HR management will allow enterprises to gain additional competitive advantages by increasing efficiency, objectivity, and individualisation of work with people.

Key words: *internal environment, external environment, plan, process, personnel development, strategy, artificial intelligence, digital technologies, personnel management, HR technologies.*

УДК 331.108:005.94

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.132

JEL Classification: F23; 015; J24; M12; M14

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА

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 наукового ступеня доктора філософії PhD.

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

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

***Анотація.** Сучасні організації, що функціонують у глобалізованому середовищі, стикаються з викликами управління мультикультурними командами, які потребують нових підходів до управління людськими ресурсами (HRM). Ця стаття присвячена дослідженню стратегічних аспектів HRM у мультикультурному контексті, з акцентом на системному та науково обґрунтованому підході для гармонізації взаємодії в командах з різним культурним бекграундом. У статті аналізуються підходи до мотивації, адаптації та розвитку персоналу, що сприяють культурній обізнаності та міжкультурній комунікації – ключовим елементам успішного функціонування мультикультурних організацій. Особливу увагу приділено можливості використання теорії вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ) як інструменту, що забезпечує системний підхід до вирішення управлінських конфліктів у мультикультурних командах. ТВВЗ дозволяє поєднати культурні відмінності з єдиними корпоративними стандартами, сприяючи ефективному використанню людського капіталу. Також розглянуто вплив різних моделей лідерства, зокрема інклюзивного та слуга-лідерства, на створення інноваційного робочого середовища, яке підвищує продуктивність. Аналіз результатів свідчить, що інтеграція культурного різноманіття у HRM стратегії є не тільки викликом, але й значною конкурентною перевагою для організацій. Важливим внеском цього дослідження є виявлення ключових факторів, таких як культурний інтелект, адаптивне лідерство та інноваційні підходи до розвитку персоналу, які сприяють успіху HRM стратегій у мультикультурному контексті. Підкреслено, що організації, які застосовують системний підхід до управління культурним різноманіттям, підвищують свою гнучкість, залученість працівників та інноваційну активність. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій, які допоможуть організаціям покращити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Ця стаття є вагомим внеском у наукові дослідження управління мультикультурними командами, пропонуючи системний підхід до вирішення конфліктів та оптимізації процесів у сучасних динамічних організаціях.*

Ключові слова: управління людськими ресурсами, мультикультурні команди, культурна різноманітність, теорія вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ), інноваційні HRM стратегії, культурний інтелект, інклюзивне лідерство, слуга-лідерство, адаптація персоналу, міжкультурна комунікація, глобалізація, конкурентоспроможність організацій.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі стає все більш актуальним завданням у сучасних глобалізованих організаціях. Різноманітність культурних фонів, мовних бар'єрів та різних робочих стилів створюють як унікальні можливості, так і значні виклики для організацій.

Людські ресурси – це актив організації [1]. Ефективне управління таким активом може стати значною конкурентною перевагою, сприяючи інноваціям, покращенню командної роботи та підвищенню продуктивності.

У зв'язку з глобалізацією та зростаючою міграцією робочої сили значення мультикультурних команд в організаціях постійно зростає. Розробка ефективних стратегій для управління такою різноманітністю стає критично важливою для успішного функціонування сучасних підприємств. Зокрема, в автотранспортних підприємствах, де взаємодія між працівниками з різних культур є невід'ємною частиною щоденної діяльності, розуміння і впровадження мультикультурних управлінських підходів є ключовим чинником організаційного розвитку та зростання.

Чинним стратегіям управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі часто бракує системності, що обмежує їх ефективність та здатність адаптуватися до різноманітних культурних контекстів.

Таким чином, виникає необхідність у розробці системного підходу, який би зміг стати основою для інтеграції різних культурних елементів та забезпечення гармонійної взаємодії в командах. Такий підхід може підвищити гнучкість стратегій управління та сприяти зниженню конфліктів і підвищенню загальної продуктивності в умовах культурного різноманіття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що одним із основних викликів у мультикультурному управлінні є розробка ефективних HRM стратегій, які враховують культурну різноманітність. У контексті мультикультурного середовища стратегії потребують більш системного підходу для інтеграції культурних особливостей у єдину управлінську практику. Огляд літератури дозволяє зосередитися на специфічних стратегіях управління людськими ресурсами, зокрема

тих, які спрямовані на підвищення адаптивності та культурної обізнаності [2; 3]. Це підкреслює важливість інтеграції стратегій, що відповідають потребам мультикультурних команд з огляду на сучасні тенденції HRM.

Дослідження «The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees» [2] показує, що мультикультурні HRM стратегії вимагають більш адаптивного підходу, який дозволяє організаціям не лише адаптуватися до культурної різноманітності, а й активно використовувати її для підвищення конкурентоспроможності. Автори підкреслюють, що важливо інтегрувати елементи культурного інтелекту та адаптивного лідерства для ефективної роботи в мультикультурному середовищі. Їхні висновки акцентують на необхідності систематичного аналізу, який би допомагав визначити, які культурні фактори є критичними для успішної взаємодії в командах.

На додаток, «Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth» [3] зосереджується на використанні слуга-лідерства як методу для зміцнення інклюзивного робочого середовища. Їх дослідження свідчить, що підтримка і розвиток індивідуальних здібностей співробітників через слуга-лідерство сприяють підвищенню їх задоволення роботою та посиленню залученості до колективу. Зокрема, автори зазначають, що слуга-лідерство може стати важливою частиною HRM стратегії, спрямованої на зменшення міжкультурних конфліктів і підвищення мотивації в команді.

Водночас дослідження «Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review» [4] звертає увагу на необхідності інновацій у HRM, підкреслюючи, що використання сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами є ключем до підвищення ефективності організації. Автори підкреслюють важливість інтеграції новітніх інформаційних технологій для оптимізації процесів рекрутингу, навчання та оцінки продуктивності.

Особливе місце серед розглянутих робіт займає дослідження «Green human resource management and employee innovative behaviour: Does inclusive leadership play a role?» [5], яке аналізує вплив зеленого управління людськими ресурсами (Green HRM) на

інноваційну поведінку працівників. Це дослідження підкреслює значення екологічно орієнтованих HRM практик та їх здатність стимулювати інновації серед працівників, що є надзвичайно актуальним у контексті сучасних екологічних викликів. Важливою знахідкою цього дослідження є визначення ролі інклюзивного лідерства, що сприяє максимальному залученню всіх членів команди до інноваційних процесів.

Дослідження «The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment» [6] робить значний внесок у розуміння ролі культурного інтелекту в крос-культурній адаптації працівників. Автори цього дослідження виявили, що культурний інтелект є критичним чинником успішної адаптації працівників до нових культурних умов, що підтверджує важливість розробки навчальних програм, спрямованих на підвищення культурної компетентності співробітників. Водночас у дослідженні «Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration» [7] розглядаються HRM стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги в бізнес-адмініструванні. Автори акцентують увагу на важливості якісного рекрутингу, мотивації та управління продуктивністю, що є ключовими елементами забезпечення довгострокового успіху компанії.

Цікавим є дослідження «Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation» [8], що аналізує роль HRM стратегій у підтримці цифрової трансформації організацій. Його автори зазначають, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифрової ери вимагає впровадження нових підходів до управління талантами, розвитку цифрових компетенцій та зміни корпоративної культури. Також слід відзначити дослідження «Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance» [9], у якому надано систематичний огляд впливу HRM на організаційну продуктивність, підкреслюючи важливість концептуальних підходів до управління людськими ресурсами в умовах швидкозмінного середовища.

Нарешті, роботи «How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership» [10] та «Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Perfor-

mance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?» [11] розглядають важливість зеленого управління людськими ресурсами та його вплив на екологічно відповідальну поведінку працівників, а також узгодження HRM з управлінням знаннями для підвищення продуктивності організації. Ці дослідження підкреслюють, що ефективне управління людськими ресурсами повинно враховувати екологічні аспекти та підтримувати процеси управління знаннями для досягнення стійкого розвитку організацій.

У табл. 1 наведено ключові підходи, методи та практики, що використовуються у різних дослідженнях з управління людськими ресурсами (HRM) у мультикультурному середовищі. Вона охоплює основні методологічні аспекти та конкретні приклади реалізації підходів, дозволяючи оцінити їхню системність й адаптивність до умов культурної різноманітності.

Таблиця 1

**Основні підходи та методи в управлінні людськими ресурсами
у мультикультурному середовищі**

Автор(и)	Підхід/метод	Конкретні практики	Мета та системність
1	2	3	4
Gdoura & Trabelsi (2024) [2]	Організаційна справедливість, адаптивне управління	Способи оцінки справедливості в організації; Моделі адаптивного управління в мультикультурних командах	Розвиток довіри та задоволеності через справедливість; спрямовано на адаптацію стратегій до різних культурних потреб
Agusta & Azmy (2023) [3]	Слуга-лідерство	Підтримка кар'єрного розвитку; Розвиток інклюзивного робочого середовища	Орієнтація на підтримку індивідуального розвитку, спрямована на зміцнення залученості та відданості у мультикультурному контексті
Hidayat (2023) [4]	Інновації та цифрова трансформація	Інтеграція IT у HRM; Використання нових технологій для навчання та розвитку	Системний підхід до покращення робочого середовища та продуктивності через інновації

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Shafaei & Nejati (2023) [5]	Зелене HRM та інклюзивне лідерство	Екологічно орієнтовані HR практики; Інклюзивне лідерство для стимуляції інновацій	Підходи спрямовані на довгострокову стійкість та інноваційну поведінку в організаціях, що враховують екологічні фактори
Jurásek & Wawrosz (2024) [6]	Культурний інтелект, крос-культурна адаптація	Програми для розвитку культурного інтелекту; Підходи до крос-культурної інтеграції	Системний підхід до забезпечення адаптації та ефективної комунікації в мультикультурних командах
Agustian та ін. (2023) [7]	HRM стратегії для конкурентної переваги	Методи рекрутингу та мотивації; Підходи до розвитку корпоративної культури	Орієнтація на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через підвищення продуктивності та розвитку співробітників
Gadzali та ін. (2023) [8]	Цифрова трансформація HRM	Розвиток цифрових компетенцій; Використання технологій для покращення комунікації	Систематичний підхід до підтримки цифрової трансформації та підвищення ефективності
Adula та ін. (2022) [9]	Системний огляд HRM	Аналітичний огляд літератури; Оцінка впливу HRM на продуктивність	Методологія для виявлення взаємозв'язків та розробки системного підходу в HRM
Chen & Wu (2022) [10]	Зелене трансформаційне лідерство	Використання зелених HR практик; Лідерство для екологічної поведінки працівників	Підхід до розвитку зеленої поведінки, що сприяє стійкості та адаптивності до екологічних змін

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
El-Farr & Hosseingholizadeh (2019) [11]	Узгодження HRM та управління знаннями	Інтеграція HR практик з управлінням знаннями; Використання інформаційних систем для збереження знань	Системний підхід до забезпечення передачі та використання знань, що підвищує організаційну ефективність

Таблиця 1 забезпечує глибокий порівняльний аналіз різних підходів та методів HRM, допомагаючи не лише краще зрозуміти концепції, але й виявити найкращі практики та інноваційні рішення. Цей формат сприяє ефективному управлінню персоналом та створенню стійких стратегій, адаптованих до сучасних умов мультикультурного контексту.

Таблиця 1 надає огляд основних підходів та методів, що використовуються у сучасних дослідженнях з управління людськими ресурсами (HRM) в умовах культурної різноманітності. Вона охоплює ключові аспекти, що відображають різноманіття практик, спрямованих на досягнення організаційних цілей у складному мультикультурному середовищі.

По-перше, дані у таблиці свідчать про те, що HRM стає стратегічним інструментом для досягнення цілей організації, особливо в умовах культурного різноманіття. Дослідження підкреслюють важливість різних аспектів, таких як роль лідерства, культурний інтелект, адаптаційні механізми, а також інновації, включаючи цифрову трансформацію та екологічну орієнтацію. Це демонструє наскільки багатоглибкими стають завдання управління людськими ресурсами, що вимагає застосування адаптивних та всеосяжних підходів.

По-друге, особливу увагу приділено інтеграції інноваційних практик у HRM. Використання сучасних технологій, зелених HRM підходів, а також слуга-лідерства сприяє не тільки підвищенню продуктивності, але й допомагає забезпечити стійкість та адаптивність організацій до нових викликів. Такі підходи дозволяють краще інтегрувати культурну різноманітність у робоче середовище, сприяючи гнучкості та інноваційності.

Проте не всі підходи у таблиці є системними, що може обмежувати їхню ефективність. Системність стає важливим фактором для інтеграції цих методів у стратегії HRM. Деякі підходи, як-от культурний інтелект та інклюзивне лідерство, можуть бути більш ефективними за умов їхньої повної інтеграції з іншими елементами управлінських стратегій. Відсутність системного підходу може знизити здатність організацій швидко адаптуватися до культурних відмінностей і водночас забезпечити ефективну взаємодію в мультикультурних командах.

Таким чином, наведені у таблиці дані підкреслюють важливість системного підходу до HRM, дозволяючи оцінити, які практики та методи мають найбільший потенціал для успішного управління мультикультурними командами та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Невирішені складові загальної проблеми. З глобалізацією та збільшенням міграційних потоків мультикультурні команди стають невід'ємним елементом багатьох організацій, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Культурне різноманіття цих команд створює нові можливості, такі як підвищення інноваційності та збільшення залученості працівників. Водночас воно породжує складні виклики, пов'язані з різноманіттям культурних підходів, традицій і цінностей, що вимагають ретельного управління та адаптації.

Сучасні HRM стратегії часто недостатньо враховують специфіку мультикультурного середовища. Застосування стандартних практик може бути неефективним у контексті різноманітних культурних очікувань та цінностей. До того ж навіть намагання адаптувати існуючі стратегії до культурних відмінностей, як правило, зводяться до точкових рішень, які не охоплюють усі аспекти управління та не забезпечують довгострокової стабільності.

Відсутність цілісного та системного підходу до управління мультикультурними командами призводить до ряду невирішених проблем. Наприклад, такі аспекти як міжкультурна комунікація, мотивація, професійний розвиток залишаються часто фрагментованими, що створює конфлікти та знижує рівень загальної продуктивності. У результаті організації можуть втратити талановитих працівників та зазнати зниження своєї конкурентоспроможності.

Таким чином, виникає потреба у розробці науково обґрунтованого підходу, який забезпечить основу для ефективної HRM стратегії в мультикультурному середовищі. Такий підхід має враховувати специфіку культурного розмаїття та забезпечувати комплексний розгляд основних аспектів управління, що стосуються мотивації, комунікації та розвитку персоналу. Системність такого підходу дозволить не лише інтегрувати різні культурні фактори, але й сприяти стійкому розвитку організацій в умовах глобалізації, що потребує від них гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових культурних контекстів.

Формулювання цілей статті полягає у визначенні науково обґрунтованого підходу, який враховує культурне розмаїття та може слугувати фундаментом для стратегії управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі.

Такий підхід має сприяти підвищенню продуктивності та зниженню конфліктів, забезпечуючи системний розгляд основних аспектів управління персоналом, включаючи мотивацію, комунікацію та розвиток. У подальшій частині статті буде запропоновано теоретичний підхід, який здатний забезпечити необхідну системність та гнучкість для ефективного управління мультикультурними командами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація економіки та розширення міжнародних ринків привели до значних змін у структурі організацій та їх підходах до управління людськими ресурсами. Сучасні компанії все частіше стикаються з мультикультурним середовищем, де співробітники мають різний культурний досвід, цінності та погляди на роботу. Це породжує унікальні виклики для HRM, що вимагає розробки інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та гармонізацію командної роботи.

Традиційні методи управління людськими ресурсами часто недостатньо враховують культурне різноманіття, що може призводити до конфліктів, непорозумінь та зниження продуктивності. Наприклад, загальноприйняті методи мотивації та оцінки персоналу можуть бути малоефективними у мультикультурних командах через відмінності в ціннісних установках співробітників. Це підкреслює необхідність пошуку нових підходів, здатних адаптуватися до мінливих умов сучасного бізнесу.

У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує теорія вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ), яка пропонує системний підхід до розв'язання складних управлінських проблем [12].

ТВВЗ спочатку була спрямована на вирішення технічних задач [12], але її інструменти та методи можуть ефективно застосовуватися і в інших галузях, включаючи управління людськими ресурсами.

Головною особливістю ТВВЗ є орієнтація на вирішення протиріч у системі, що дозволяє знаходити інноваційні рішення без компромісів. Це особливо важливо в контексті управління мультикультурними командами, де виникає необхідність враховувати різноманітні інтереси, погляди та підходи до роботи.

ТВВЗ пропонує набір інструментів для системного аналізу проблем, виявлення протиріч та розробки оптимальних рішень. У контексті HRM ТВВЗ допомагає виявляти конфлікти між різними аспектами управління, такими як потреби працівників різних культур, вимоги до ефективності, мотиваційні механізми тощо. Впровадження принципів ТВВЗ у HRM дозволяє досягти гармонізації взаємодії між працівниками, покращити комунікацію та підвищити загальну продуктивність.

Розглянемо основні методології, що використовуються у стратегіях управління, та визначимо місце ТВВЗ серед них. У табл. 2 наведено порівняльний аналіз таких підходів, як дизайн-мислення [13], Six Sigma [14], мозковий штурм [15], бокове мислення [16], бережливе виробництво [17], інженерія вартості [18] та ТВВЗ [12].

У той час як дизайн-мислення орієнтоване на користувача та сприяє креативності [13], а Six Sigma фокусується на оптимізації процесів і зменшенні дефектів [14], ТВВЗ відрізняється своєю здатністю систематично вирішувати протиріччя в організаційних системах [12].

Наприклад, в управлінні мультикультурною командою часто виникає протиріччя між необхідністю інтеграції різних культур та підтриманням єдиного корпоративного стилю роботи. Інші методології зазвичай пропонують компромісні рішення або лише часткове вирішення проблеми. Натомість ТВВЗ пропонує знайти рішення, яке усуває конфлікт, не жертвуючи ефективністю.

Порівняння методологій, які можуть застосовуватися у стратегіях управління

№	Критерій	Дизайн-мислення [13]	Six Sigma [14]	Мозковий штурм [15]	Бокове мислення [16]	Бережливе виробництво [17]	Інженерія вартості [18]	ТБВЗ [12]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основний фокус	Людиноцентричний дизайн та інновації	Удосконалення процесів та зменшення дефектів	Генерація креативних ідей	Креативне вирішення проблем через нелінійне мислення	Усунення втрат та підвищення ефективності	Оптимізація функцій продукту при мінімальних витратах	Систематичне вирішення винахідницьких задач (технічні протиріччя)
2	Структура	Гнучкий, ітеративний процес (емпатія, формулювання проблеми, ідеї, прототипування, тестування)	Високо структурована (DMAIC - визначення, вимірювання, аналіз, поліпшення, контроль)	Неструктуроване, вільне генерування ідей	Помірно структуроване (провокації, випадкові ідеї)	Помірно структурована (фокус на постійному вдосконаленні)	Високо структурована (аналіз функцій, пошук альтернатив, оцінка вартості)	Високо структурована, із законами, принципами та матрицею протиріч
3	Сфери застосування	Дизайн продуктів, UX/UI, бізнес, освіта	Виробництво, контроль якості, бізнес-процеси	Будь-які сфери вирішення проблем	Будь-які сфери вирішення проблем, особливо бізнес та креативні сфери	Виробництво, логістика, послуги	Інженерія, виробництво, будівництво	Інженерія, виробництво, інновації, проектування продуктів

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Переваги	Орієнтація на користувача, сприяння креативності, розвиток емпатії	Орієнтація на дані, зменшення варіабельності, підвищення якості	Сприяє креативності та співпраці, просте у впровадженні	Сприяє інноваційним рішенням, порушує традиційні шаблони мислення	Максимізація ефективності використання ресурсів, зменшення втрат, підвищення продуктивності	Оптимізує співвідношення вартості та функціональності, ефективно використання ресурсів	Розв'язання протиріч без компромісів, структуровані інновації, ефективне використання ресурсів
5	Недоліки	Менш структуроване, може не працювати для високотехнічних завдань	Сфокусована на оптимізації процесів, а не на інноваціях чи креативних рішеннях	Відсутність структури може призвести до неактуальних ідей, не підходить для складних технічних завдань	Не систематичне, може бути занадто абстрактним для технічних завдань	Сфокусована на ефективності, а не на креативності чи інноваціях	Фокус на вартості може обмежувати інновації та довгострокові покращення	Складність в навчанні, потребує технічної експертизи, менш підходить для нетехнічних проблем

ТБВЗ має кілька ключових принципів та інструментів, які можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі:

- ТБВЗ дозволяє ідентифікувати та вирішувати протиріччя, що виникають в управлінні мультикультурними командами [12]. Наприклад, протиріччя між прагненням зберегти унікальність кожної культури та необхідністю дотримання єдиних корпоративних стандартів можна вирішити, застосувавши принцип «розділяй». Спочатку команди можна розділити за культурними ознаками для розробки стратегій, а потім інтегрувати їх, створюючи умови для співпраці, що враховують особливості кожної культури;

- ТБВЗ прагне досягти ідеального рішення, яке не потребує додаткових витрат та зусиль [12]. Для HRM це може означати створення системи управління, яка автоматично адаптується до культурних відмінностей. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання можна розробити програми, які самостійно підлаштовуються під індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного співробітника, враховуючи його культурний бекграунд;

- ТБВЗ підкреслює важливість використання всіх доступних ресурсів, включаючи ті, які на перший погляд здаються непридатними [12]. У HRM це може включати використання знань та досвіду працівників з різних культур для створення адаптованих підходів до управління. Наприклад, замість розробки нових управлінських стратегій організації можуть адаптувати існуючі методи, залучаючи до їх розробки представників різних культурних груп;

- ТБВЗ використовує закони еволюції технічних систем для прогнозування можливих шляхів розвитку організаційних систем [12]. Це допомагає передбачити потенційні проблеми та протиріччя, що можуть виникнути в майбутньому при роботі з мультикультурними командами, і розробити ефективні стратегії для їх вирішення заздалегідь.

Застосування ТБВЗ у сфері управління людськими ресурсами дає ряд стратегічних переваг.

Розробка рішень, які усувають конфлікти між культурними особливостями та корпоративними стандартами, сприяє створенню гармонійного робочого середовища. Це підвищує задоволеність

працівників, зменшує конфлікти та сприяє покращенню загальної продуктивності.

ТБВЗ сприяє розробці інноваційних підходів до управління мультикультурними командами. Замість того, щоб покладатися на традиційні методи, організації можуть використовувати принципи ТБВЗ для створення гнучких і адаптивних стратегій, які враховують мінливі умови сучасного ринку праці.

Завдяки аналізу еволюції систем та фокусуванню на ідеальному кінцевому результаті, ТБВЗ допомагає організаціям розробляти стратегії управління людськими ресурсами, які є ефективними в довгостроковій перспективі. Це забезпечує стабільний розвиток організацій, підвищуючи їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Таким чином, ТБВЗ є потужним інструментом для управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі. Її системний підхід до вирішення протиріч та орієнтація на ідеальне рішення робить її надзвичайно корисною для сучасних організацій, які прагнуть підвищити свою ефективність та адаптивність у глобалізованому світі.

Висновки. Проведене дослідження виявило стратегічну важливість управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі, підкресливши як можливості, так і виклики, що постають перед сучасними організаціями. Було проаналізовано основні аспекти HRM, необхідні для інтеграції культурного різноманіття, з акцентом на важливості системного підходу, який може слугувати фундаментом для побудови ефективних стратегій управління. Доведено, що мультикультурне управління сприяє підвищенню інноваційності, креативності та конкурентоспроможності організацій, проте ефективна адаптація до мультикультурного контексту вимагає впровадження структурованих підходів. Важливо забезпечити гармонізацію культурного різноманіття та розвивати компетенції у сфері міжкультурної комунікації та культурного інтелекту керівників. Це дослідження підкреслює значення науково обґрунтованого підходу, який може забезпечити системний підхід до вирішення протиріч у мультикультурних командах. Показано потенціал застосування інструментів ТБВЗ для створення цілісної HRM стратегії, яка відповідатиме умовам глобалізації та багато-

культурного середовища. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами, підвищення ефективності та стійкості організацій на міжнародному рівні.

Література

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 31-46.
2. Gdoura I. A., Trabelsi K. The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: *The Case Study of the Expatriate Employees*. *Global Journal of Human Resource Management*. 2024. № 12 (3). P. 15-29.
3. Agusta N. F., Azmy A. Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2023. № 10 (12). P. 350-360.
4. Hidayat W. G. P. A. Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*. 2023. № 6(6). P. 1176-1184.
5. Shafaei A., Nejat M. Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*, (ahead-of-print). 2023.
6. Jurásek M., Wawrosz P. The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. № 32(2). P. 192-204.
7. Agustian K., Pohan A., Zen A., Wiwin W., Malik A. J. Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. № 1(2). P. 108-117.
8. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. № 12(1). P. 760-770.
9. Adula M., Kant S., Birbirs Z. A. Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*. 2022. № 2(2). P. 131-146.
10. Chen T., Wu Z. How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*. 2022. № 13. С. 1-11.
11. El-Farr H., Hosseing Holizadeh R. Aligning human resource management with knowledge management for better organizational performance: how

human resource practices support knowledge management strategies?. *In Current issues in knowledge management. IntechOpen*. 2019.

12. Haines-Gadd L. *TRIZ for Dummies*. John Wiley & Sons. 2016. 352 p.

13. Andreescu D. Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*. 2021. № 1 (1).

14. Dedhia N. S. Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2005. № 16 (5). P. 567-574.

15. Wilson C. *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Newnes. 2013. 75 p.

16. De Bono E. *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin UK. 2009. 272 p.

17. Terrien O. A Lean Engineering Journey. *In INCOSE International Symposium*. 2013. Vol. 23. № 1. P. 16-31.

18. Desai D. A. Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*. 2012. № 1 (1). P. 22-30.

References

1. Bocharova N., Yarovy I. (2024). Znachennia liudskykh resursiv u multykulturnomu orhanizatsiinomu konteksti: analiz, vyklyky ta perspektyvy [The importance of human resources in a multicultural organizational context: Analysis, challenges and perspectives]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 43, 31-46. [in Ukrainian].

2. Gdoura, I. A., & Trabelsi, K. (2024). The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), 15-29. [in English].

3. Agusta, N. F., & Azmy, A. (2023). Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10 (12), 350-360. [in English].

4. Hidayat, W. G. P. A. (2023). Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6 (6), 1176-1184. [in English].

5. Shafaei, A., & Nejati, M. (2023). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*, (ahead-of-print). [in English].

6. Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32(2), 192-204. [in English].

7. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117. [in English].
8. Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. [in English].
9. Adula, M., Kant, S., & Birbirs, Z. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), 131-146. [in English].
10. Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 1-11. [in English].
11. El-Farr, H., & Hosseing Holizadeh, R. (2019). Aligning human resource management with knowledge management for better organizational performance: how human resource practices support knowledge management strategies?. *In Current issues in knowledge management. IntechOpen*. [in English].
12. Haines-Gadd, L. (2016). *TRIZ for Dummies*. John Wiley & Sons. [in English].
13. Andreescu, D. (2021). Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*, 1 (1). [in English].
14. Dedhia, N. S. (2005). Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 567-574. [in English].
15. Wilson, C. (2013). *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Newnes. [in English].
16. De Bono, E. (2009). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin UK. [in English].
17. Terrien, O. (2013). A Lean Engineering Journey. *In INCOSE International Symposium*, 23, 1, 16-31. [in English].
18. Desai, D. A. (2012). Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*, 1 (1), 22-30. [in English].

INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT

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., student PhD.

E-mail: ihor.yarovyi.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. *Modern organizations operating in a globalized environment face challenges in managing multicultural teams, which require new approaches to human resource management (HRM). This article explores the strategic aspects of HRM in a multicultural context, with an emphasis on a systematic and scientifically grounded approach to harmonizing interactions within teams with diverse cultural backgrounds. The study analyzes approaches to motivation, adaptation, and personnel development, which contribute to cultural awareness and cross-cultural communication – key elements for the successful functioning of multicultural organizations. Special attention is given to the potential use of the Theory of Inventive Problem Solving as a tool that provides a systematic approach to resolving managerial conflicts in multicultural teams. This theory enables the integration of cultural differences with unified corporate standards, promoting the effective use of human capital. The study also examines the influence of various leadership models, including inclusive and servant leadership, on creating an innovative work environment that enhances productivity. The analysis of the results indicates that integrating cultural diversity into HRM strategies is not only a challenge but also a significant competitive advantage for organizations. A key contribution of this article is the identification of critical factors such as cultural intelligence, adaptive leadership, and innovative approaches to personnel development that contribute to the success of HRM strategies in a multicultural context. It is emphasized that organizations that employ a systematic approach to managing cultural diversity enhance their flexibility, employee engagement, and innovation. The findings can serve as a basis for further research and the development of practical recommendations to help organizations improve their competitiveness in the international market. This article makes a substantial contribution to the scholarly research on managing multicultural teams by proposing a systematic approach to conflict resolution and process optimization in today's dynamic organizations.*

Key words: *human resource management, multicultural teams, cultural diversity, Theory of Inventive Problem Solving, innovative HRM strategies, cultural intelligence, inclusive leadership, servant leadership, employee adaptation, cross-cultural communication, globalization, organizational competitiveness.*

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.150

JEL classification: F02, J61, L14, M12, M14

ОБҐРУНТУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

***Анотація.** У роботі обґрунтовано крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом організації (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education), яка дозволяє зменшити негативні, особливо мобінгові, ефекти крос-культурної диференціації складу кадрів підприємства. Модель створює умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок і компетенцій через взаємопов'язаний синтез наставництва, групової корпоративної освіти та внутрішньофірмового психоаналітичного консультування. Визначено основні напрями взаємозв'язку елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом, зокрема між внутрішньоорганізаційним наставництвом, корпоративною освітою, психоаналітичним консультуванням персоналу та системою наставництва. Виділено її відповідність принципам раціонального створення моделей крос-культурного управління персоналом сучасних компаній. Розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасної організації, яка включає такі етапи, як комплексний аналіз доцільності та основних пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі в роботу компаній, оцінка загальних фінансових можливостей щодо ресурсного забезпечення моделі, раціональна організація внутрішнього наставництва, психоаналітичного консультування та корпоративної освіти, забезпечення узгодженості елементів МАРЕ-моделі, створення механізмів протидії опортунізму менеджерів під час реалізації моделі та забезпечення «зворотного зв'язку» з низовими групами персоналу, а також контроль й оцінка соціально-економічної ефективності реалізації цієї моделі.*

***Ключові слова:** модель, управління персоналом, крос-культурний, менеджмент, МАРЕ-модель.*

Постановка проблеми. Забезпечення досить високого рівня соціально-економічної ефективності та зростання конкурентоспроможності сучасних компаній різних форм власності та видів економічної діяльності перебуває у безпосередній залежності від якості управління персоналом. Ефективна система управління персоналом організації сприяє формуванню умов підвищення рівня

соціальної ідентифікації співробітників та компанії, підвищення зростання рівня лояльності персоналу і розвитку своєї організації, спрямована на зниження показника плинності кадрів і тим самим у довгостроковій перспективі на підвищення рівня загальної продуктивності праці в організації.

Глобалізація економіки та розширення міжнародних зв'язків роблять проблему міжнаціонального менеджерського спілкування життєво важливою. Дедалі більше підприємств активно виходять на зовнішній ринок, займаючись експортною діяльністю, ліцензуванням, спільною підприємницькою діяльністю, прямим інвестуванням, управлінським консультуванням тощо. Активне залучення фірм та окремих підприємців у міжнародні операції вимагає від менеджерів нових знань, навичок, пов'язаних із здійсненням стратегій взаємодії з особами та компаніями, чия поведінка визначається іншими ціннісними та культурними пріоритетами. Таким чином, якість крос-культурних комунікацій та управління різномунітністю в організаціях є важливим аспектом сучасної теорії та практики управління персоналом.

Таке управління повинно ґрунтуватися на комплексному науковому підході та системному впровадженні сучасних, прогресивних управлінських моделей і механізмів. У цьому контексті одним із ключових підходів до ефективного регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей управління кадрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями обґрунтування впливу національних культур на створення моделей управління організаціями займалися такі дослідники, як Губенко Л. Г. [1], Абрамс Р. [2], Тодорова Н. Ю. [3]

Вивченням специфіки застосування крос-культурного менеджменту в контексті стратегічного та корпоративного управління займалися такі науковці: Мартинишин Я.М. [4], Коваленко Є.Я. [4], Бауер Т. [5].

Деякі особливості розвитку крос-культурної диференціації персоналу та впровадження крос-культурних моделей компаній розглянуто у працях Стоян Т. А. [6], Кругмана П. [7], Ботвина Н.В. [8], Асала А. [9]

Питання створення крос-культурних моделей управління персоналом в економіці країни досліджували Моїсеєва Т. М. [10], Макдауелл Дж. [11], Конлі Дж [12].

Однак, незважаючи на важливість розробки крос-культурної моделі управління персоналом для сучасних організацій різних напрямків, у теорії менеджменту залишається ряд питань, вирішених недостатньо системно.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз спеціалізованої літератури дозволив виявити ряд аспектів формування і застосування крос-культурної моделі управління персоналом в організаціях, які недостатньо досліджені та висвітлені. Різноманітність крос-культурних особливостей персоналу, на основі яких має будуватися сучасна модель управління кадрами, не отримала достатньої уваги. Також принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасного бізнесу подаються не зовсім системно. Інструменти для кількісної оцінки ефективності впровадження такої моделі в організації залишаються недостатньо розробленими. Зазвичай існуючі моделі крос-культурного управління персоналом не є цілком комплексними та недостатньо інтегровані в ключові управлінські процеси розвитку сучасних компаній, такі як виробниче наставництво, управління організаційною культурою, а також менеджмент матеріальних і нематеріальних стимулів праці тощо.

Формулювання цілей статті. У сучасних бізнес-умовах якість крос-культурного управління персоналом в організаціях залежить від обґрунтованості створення та ефективності застосування крос-культурної моделі управління персоналом. У зв'язку з цим метою даного дослідження є розробка крос-культурної MARE-моделі управління персоналом в організації, яка дозволить зменшити негативні наслідки, зокрема мобінгові ефекти, що виникають через крос-культурну диференціацію складу кадрів підприємства, та створить умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок і компетенцій, спираючись на взаємопов'язаний синтез, групову корпоративну освіту та внутрішньофірмове психоаналітичне консультування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування та удосконалення крос-культурних моделей управління персоналом є

одним із найважливіших аспектів сучасної теорії та практики менеджменту, спрямованим на унеможливлення потенційних крос-культурних конфліктів. Це також передбачає збагачення різноманітних етнічних, гендерних та інших культур у межах організації, а також створення синергії позитивних рис, характерних для різних локальних культур організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління людськими ресурсами в сучасних соціально-економічних відносинах зумовлена актуальністю та поширеністю конфліктів крос-культурного характеру, що виникають на сучасних підприємствах. Такі конфлікти ускладнюють розвиток кадрового потенціалу підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, негативно впливають на якість виробничих комунікацій та продуктивність праці.

З метою вдосконалення системи менеджменту крос-культурним розвитком персоналу сучасних організацій різних форм власності, масштабу операційної діяльності та галузей економіки нами пропонується крос-культурна MARE-модель управління персоналом.

Складовими елементами пропонованої моделі є:

- M – mastering – внутрішньоорганізаційне наставництво;
- A – antimobbing – протидія мобінгу персоналу, який практично завжди в тих чи інших формах має місце у процесі здійснення не цілком конструктивних крос-культурних взаємодій;
- P – psychoanalysis – система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань підвищення соціально-економічної ефективності реалізації крос-культурних взаємодій;
- E – education – комплексне і різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації.

Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної MARE-моделі управління персоналом сучасної організації подано на рис. 1.

Таким чином, центральним елементом розробленої крос-культурної MARE-моделі управління персоналом організації є системна протидія мобінгу персоналу компанії, який практично завжди кореспондує з крос-культурними відносинами співробітників деструктивного плану.

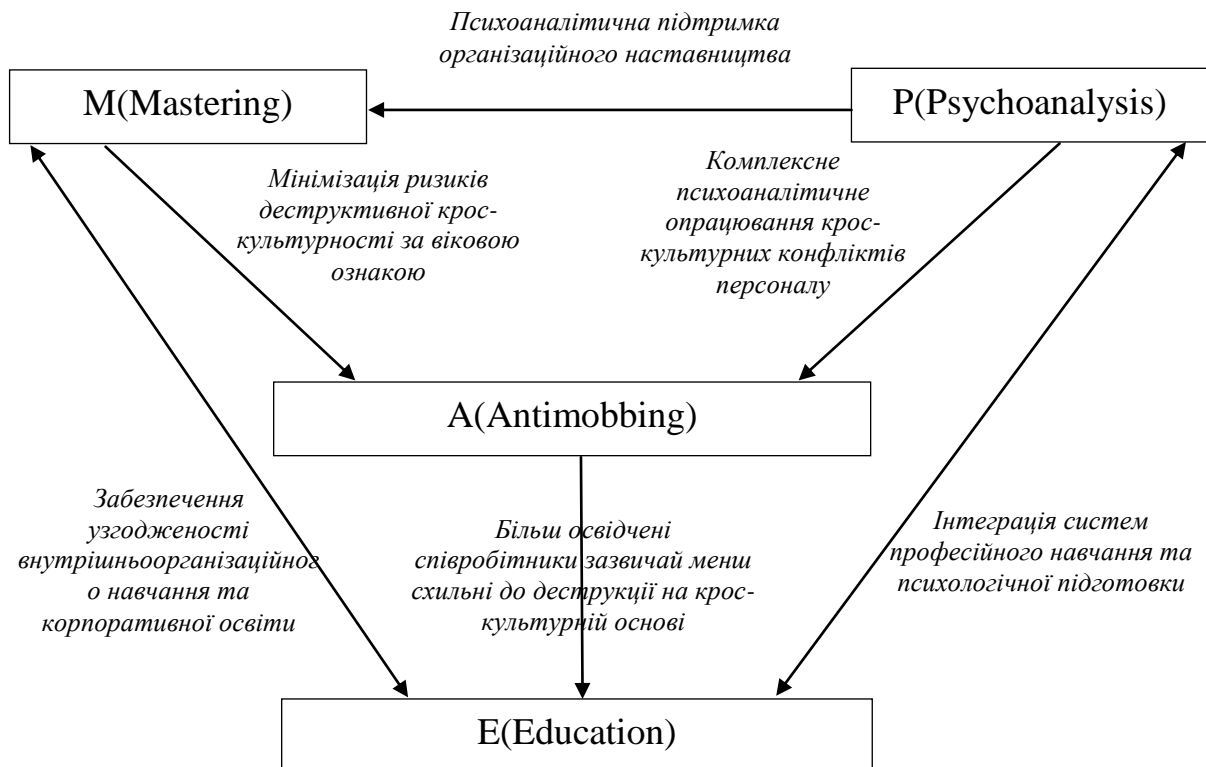


Рис. 1. Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної MARPE-моделі управління персоналом організації

Водночас інші елементи MARPE-моделі в різних напрямках сприяють протидії мобінгу: через інтеграцію соціально-психологічних та економічних інтересів співробітників, що формується в результаті раціонально організованого наставництва; за допомогою системного психологічного та психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань, пов'язаних із реальними або потенційними крос-культурними конфліктами; за допомогою інтенсивного розвитку різних форм корпоративної освіти, оскільки, як відомо, за інших рівних умов більш освідчені співробітники, які мають можливості постійного вдосконалення свого професійного та культурного рівня, дещо меншою мірою схильні до ініціювання й участі у розвитку внутрішньоорганізаційних конфліктів, зокрема й тих, що формуються на основі крос-культурних протиріч.

Відповідно до запропонованого підходу, розвиток кожного з елементів пропонованої крос-культурної MARPE-моделі управління персоналом організації має здійснюватися на підставі дослідження динаміки ключових показників ефективності.

Пропоновані кількісні індикатори за кожним елементом запропонованої нами моделі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Кількісні індикатори, що характеризують розвиток елементів запропонованої крос-культурної MARE-моделі управління персоналом сучасної організації

Елементи запропонованої крос-культурної MARE-моделі	Основні кількісні критерії розвитку елементів моделі
1. Mastering	<ul style="list-style-type: none"> - динаміка кількості наставників та їхньої частки в структурі промислово-виробничого персоналу організації; - продуктивність праці об'єктів наставництва (молодих фахівців) до і після впровадження системи внутрішньоорганізаційного наставництва; - додатковий фонд матеріального стимулювання наставників; - зіставлення темпів зростання обсягів матеріального стимулювання наставників із тенденціями зміни рівня продуктивності праці в організації
2. Antimobbing	<ul style="list-style-type: none"> - динаміка коефіцієнта плинності кадрів в організації загалом; - тенденції зміни коефіцієнта плинності кадрів у сегменті молодих фахівців організації (віком до 35 років); - динаміка чисельності внутрішньоорганізаційних конфліктів
3. Psychoanalysis	<ul style="list-style-type: none"> - загальний ступінь задоволеності працею персоналу (може бути визначений на підставі анонімного соціологічного дослідження); - витрати на організацію та здійснення психоаналітичного консультування в абсолютному вираженні та щодо фонду оплати праці в організації; - кількість звернень співробітників до психоаналітичної служби організації; - динаміка захворюваності персоналу
4. Education	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на корпоративну освіту в абсолютному вираженні та відносно собівартості продукції, робіт, послуг; - зміна середнього рівня кваліфікації персоналу організації

Таким чином, система кількісних індикаторів дає змогу оцінити ефективність упровадження елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації як з погляду її впливу на показники руху та результативності використання персоналу, так і фінансових позицій, а також в аспекті зміни конфліктності в організації та суб'єктивного середнього ступеня задоволеності працею співробітників.

Основні відмінності пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації від існуючих підходів до крос-культурного менеджменту компаній полягають у такому:

1. Як складовий елемент до складу пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі включено чинник комплексного психоаналітичного консультування (Р). Слід зазначити, що індустрія психоаналізу загалом та в корпоративному секторі економіки, зокрема, є досить поширеною лише в економіці США і вже суттєво меншою мірою в сучасних соціально-економічних системах держав ЄС. Натомість в Україні інститут психоаналізу наразі розвинений доволі слабо.

Водночас саме психоаналітичне консультування дає змогу виокремити глибинні внутрішні проблеми, зокрема пов'язані з крос-культурними відмінностями персоналу організації, та окреслити ефективні напрямки їхнього розв'язання. Так, негативне сприйняття крос-культурних відмінностей значною мірою пов'язане з впливом підсвідомих комплексів людської особистості. Аналіз же та ціле-спрямоване подолання такого роду комплексів є значною мірою саме об'єктом психоаналізу, а не традиційного психологічного консультування, що є доволі поширеним, зокрема, і в рамках великих компаній сучасної України.

2. У системі координат пропонованої МАРЕ-моделі має місце інтеграція розв'язання управлінської проблеми вдосконалення крос-культурних комунікацій в організації та вдосконалення інструментарію корпоративної освіти (елемент Е). Справді, спільна участь співробітників сучасних компаній в освітніх проєктах дає змогу підвищити не лише рівень компетентності фахівців організації, а й забезпечити зростання згуртованості трудового колективу, за умов якої негативні ефекти крос-культурної диференціації зазвичай зменшуються, а можливості результативного взаємного збагачення

співробітників на підставі синтезу культурних особливостей відповідно збільшуються.

3. Усі виокремлені елементи розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації тісно інтегровані, змістовно взаємопов'язані.

Такого роду системна інтеграція характерна не для всіх сучасних підходів до формування моделей крос-культурного менеджменту. Такий взаємозв'язок націлений на реалізацію стійкого довгострокового позитивного синергетичного ефекту від взаємної узгодженості окремих елементів моделі, насамперед у напрямі зниження рівня крос-культурного мобінгу, а також досягнення позитивного крос-культурного обміну знаннями.

Основними контурами такого роду взаємозв'язку елементів крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом є:

- психоаналітичне консультування з питань раціональної організації внутрішньоорганізаційного наставництва (взаємозв'язок елементів М і Р);

- інтеграція корпоративної освіти та психологічного розвитку персоналу, наприклад, у частині найбільш раціонального формування освітніх груп співробітників, що враховує крос-культурні особливості (взаємозв'язок елементів Р і Е);

- додаткові освітні курси для корпусу наставників організації, насамперед у сфері прикладної педагогіки, зокрема в частині здійснення раціональної навчальної виробничої взаємодії з представниками інших субкультур у межах організації (взаємозв'язок елементів М і Е).

4. Формування крос-культурної МАРЕ-моделі значною мірою спирається на кількісні параметри, що характеризують окремі аспекти проблеми крос-культурної диференціації персоналу сучасних організацій та її впливу на динаміку продуктивності праці. Кількісна верифікація не характерна для більшості вже наявних моделей крос-культурного управління – значна їх частина має суто описовий, емпіричний характер.

Пропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації відповідає виділеній системі принципів раціонального крос-культурного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Відповідність крос-культурної MARE-моделі управління персоналом організації виокремленим принципам формування та реалізації моделей крос-культурного менеджменту

Принципи формування моделей крос-культурного управління	Відповідність пропонованої MARE-моделі управління персоналом організації
1	2
1. Об'єктивність	Доцільність запровадження пропонованої MARE-моделі в діяльність конкретної організації може бути обґрунтована на підставі системи об'єктивних кількісних критеріїв, а не волюнтаризму керівництва організації. Напрями пріоритетного вдосконалення вже впровадженої MARE-моделі можуть бути визначені на підставі розрахунку комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) [13]
2. Системність	Усі елементи крос-культурної MARE-моделі системно взаємопов'язані, змістовно інтегровані один з одним
3. Синергізм	Узгоджена реалізація елементів MARE-моделі орієнтована на досягнення позитивного синергетичного ефекту для крос-культурного розвитку персоналу організації, наприклад, унаслідок синергії механізмів внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, у результаті підтримки системи наставництва інструментами психоаналітичного консультування
4. Комплексне врахування інститутів та інституційних змін	У процесі формування та запровадження пропонованої крос-культурної MARE-моделі враховується ступінь розвиненості, індивідуальні особливості таких зовнішніх соціально-економічних інститутів, як інститут корпоративної освіти та інститут психологічного та психоаналітичного консалтингу
5. Економічна ефективність	Економічна ефективність запровадження і подальшого вдосконалення пропонованої крос-культурної MARE-моделі в діяльність організації може бути системно оцінена на підставі комплексного показника – індексу ICD [13], аналізу динаміки його основних структурних елементів
6. Транспарентність	Пропонована крос-культурна MARE-модель управління персоналом організації характеризується наявністю достатньо інформаційно прозорих механізмів, які в принципі мають бути зрозумілими для різних груп персоналу сучасних організацій, зокрема й таких, які характеризуються досить низьким освітнім рівнем

Закінчення табл. 2

1	2
7. Превентивність	Психоаналітична підтримка персоналу в рамках пропонуваної МАРЕ-моделі має бути орієнтована, зокрема, на випереджувальне запобігання можливим майбутнім крос-культурним конфліктам в організації, які наразі ще перебувають у латентній формі

Водночас слід зазначити, що процес упровадження елементів розробленої МАРЕ-моделі в діяльність організацій, які раніше не займалися питаннями крос-культурного менеджменту персоналу в принципі, може бути пов'язаний із певними складнощами організаційного характеру. У зв'язку з цим нами розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність організації, яка містить такі етапи:

1. Комплексний економіко-статистичний та економіко-соціологічний аналіз доцільності впровадження пропонуваної крос-культурної МАРЕ-моделі в систему менеджменту організації.

Основними напрямками такого аналізу є:

- вивчення динаміки окремих економічних індикаторів (плинність кадрів, у т.ч. у сегменті молодих спеціалістів, динаміка продуктивності праці, конфліктності в трудовому колективі та інших показників, що побічно характеризують можливі ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій персоналу, впливу останніх на забезпечення фінансово-економічної ефективності діяльності компанії загалом);

- оцінка статичної та динамічної пропонуваного комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) [13], чинників його формування та особливостей впливу на підсумкові відносні показники фінансово-економічної результативності розвитку організації;

- соціологічне дослідження крос-культурних особливостей і проблем розвитку кадрового складу організації, думки персоналу щодо необхідності вдосконалення системи організаційного крос-культурного менеджменту.

2. Загальна оцінка можливостей фінансування процесів впровадження МАРЕ-моделі з огляду на поточний і перспективний фінансовий стан організації, планів відтоку фінансових ресурсів в

інших напрямках, наприклад на цілі реалізації інвестиційних проєктів, погашення кредитів тощо.

3. Розроблення механізму внутрішньоорганізаційного наставництва щодо молодих спеціалістів компанії, що має включати такі основні напрями:

- виявлення тих професійно-кваліфікаційних груп молодих фахівців, стосовно яких найдоцільнішою є реалізація механізму внутрішньоорганізаційного наставництва – а саме постійного навчання впродовж певного терміну безпосередньо на робочих місцях (зазначимо, що такий процес найактуальніший для різних груп виробничих працівників);

- визначення кола потенційних наставників із категорії найдосвідченіших, найкваліфікованіших і водночас найвідповідальніших співробітників організації;

- формування механізму раціонального матеріального стимулювання наставників (на нашу думку, їхня додаткова матеріальна винагорода має залежати насамперед від трендів зміни індивідуальної продуктивності праці молодих спеціалістів – об'єктів наставництва – відповідно до і після реалізації такого механізму);

- визначення ступеня відповідальності наставників як за професійний розвиток молодих фахівців, так і за рівень трудової дисципліни останніх і загалом ступінь інтеграції в структуру трудового колективу організації (тим самим у рамках пропонованої МАРЕ-моделі наставництво має носити не тільки суто професійно-виробничий, а й особистісно-психологічний характер – лише в такому варіанті воно здатне комплексно позитивно впливати на крос-культурний розвиток персоналу).

4. Організація психоаналітичного консультування персоналу організації, насамперед у частині підбору кваліфікованого психолога-психоаналітика (для великих компаній – відділу внутрішнього психоаналітичного консалтингу), матеріально-технічного забезпечення його діяльності тощо. Зазначимо, що для невеликих організацій цей елемент пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом компанії можна використати у формі іррегулярного віддаленого психоаналітичного консультування співробітників. Однак останній варіант, звісно, є менш потенційно ефективним порівняно з використанням потенціалу штатного психолога-психоаналітика.

5. Формування найбільш раціональної системи корпоративної освіти співробітників, яка може бути реалізована у таких основних варіантах:

- формування та розвиток власного корпоративного університету (для великих промислових корпорацій);
- створення та забезпечення функціонування корпоративного освітнього центру;
- формування програм додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації співробітників на основі технологій освітньої кооперації компанії;
- реалізація технологій дистанційного навчання працівників з окремих актуальних напрямів.

6. Забезпечення синергії окремих елементів МАРЕ-моделі, зокрема психолого-психоаналітичної підтримки системи внутрішньо-організаційного наставництва, забезпечення узгодженості корпоративної додаткової освіти та системи наставництва тощо.

7. Власне реалізація напрямків крос-культурної МАРЕ-моделі, включаючи своєчасне та повне фінансування заходів, передбачених у її рамках.

8. Мінімізація ризиків можливого опортунізму окремих категорій менеджменту організації впровадженню та розвитку крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації. Так, деякі категорії менеджменту сучасних компаній можуть здійснювати з низки причин протидію, у явній чи прихованій формі, процесам та технологіям крос-культурного менеджменту. Відповідно необхідне зниження ризиків такого роду опортуністичної поведінки, що досягається насамперед у результаті комплексної інклюзії всіх рівнів менеджменту організації у процес впровадження та вдосконалення крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом.

9. Визначення дієвого «зворотного зв'язку» співробітників організації з питань крос-культурного менеджменту, можливості низових категорій персоналу оперативно впливати на вдосконалення окремих параметрів запропонованої МАРЕ-моделі безпосередньо в процесі її реалізації.

10. Контроль та оцінка ефективності впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі у систему управління персоналом організації. Така оцінка ефективності може бути здійснена на підставі груп

економіко-статистичних та економіко-соціологічних аналітичних методів.

Загалом, запропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації дозволяє нівелювати негативні, насамперед мобінгові ефекти крос-культурної диференціації кадрового складу суб'єкта господарювання, забезпечити умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок та компетенцій на підставі взаємопов'язаного синтезу, групової корпоративної освіти та внутрішньofірмового психоаналітичного консультування.

Висновки. У роботі запропоновано та обґрунтовано крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом організації (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education).

Показано основні напрямки взаємозв'язку елементів запропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації, насамперед внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, психоаналітичного консультування персоналу і системи наставництва. Виділено її відповідність принципам раціонального формування моделей крос-культурного управління персоналом сучасних компаній.

Розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасної організації, що включає такі етапи, як комплексний аналіз доцільності та основних пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі у діяльність компаній, оцінка загальних фінансових можливостей у частині ресурсного забезпечення МАРЕ-моделі, раціональна організація внутрішньовиробничого наставництва, психоаналітичного консультування персоналу та корпоративної освіти, забезпечення узгодженості даних елементів МАРЕ-моделі, формування механізмів протидії опортунізму менеджменту організації у процесі реалізації МАРЕ-моделі та «зворотного зв'язку» низових груп персоналу, контроль та оцінка соціально-економічної ефективності реалізації моделі.

Література

1. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування: монографія. Київ: ЕксОб, 2018. 200 с.

2. Abrams R. Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City: Planning Shop, 2015. 412 p.
3. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 330 с.
4. Мартинишин Я.М., Коваленко Є.Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: монографія. Біла Церква: КиївПрінт, 2018. 412 с.
5. Bauer T. Human resource management. NY.: Norton, 2020. 346 p.
6. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: монографія. Київ: Либідь, 2019. 232 с.
7. Krugman P. R. Trade policy and market structure. Cambridge, 2019. 340 с.
8. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: АртЕк, 2020. 192 с.
9. Asal A. Investment in the cross-processing in Asia. NY.: Norton, 2019. 128 p.
10. 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.
11. 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.
12. Conley J. P. Modern cross-culture economy. Nashville: Economics Working, 2017. 89 p.
13. Кудрявцева О.В., Близнюк А.О. Удосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 114-127.

References

1. Hubenko, L. H. (2018). Kultura dilovoho spilkuvannia [Culture of business communication] Kyiv : EksOb [in Ukrainian].
2. Abrams, R. (2015). Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City : Planning Shop. [in English].
3. Todorova, N. Yu. (2019). Kroskulturnyi menedzhment [Cross-cultural management]. Kyiv : TsNL. [in Ukrainian].
4. Martynyshyn, Ya.M., Kovalenko Ye.Ia. (2018). Mystetstvo upravlinnia y osvritni tekhnolohii pidhotovky menedzheriv sotsiokulturnoi diialnosti [The art of management and educational technologies for training managers of socio-cultural activities]. Bila Tserkva : KyivPrint. [in Ukrainian].
5. Bauer, T. (2020). Human resource management. NY. : Norton. [in English].

6. Stoian, T. A. (2019). Dilovyi etyket: moralni tsinnosti i kultura pove-dinky biznesmena [Business etiquette: moral values and culture of businessman's behavior]. Kyiv : Lybid. [in Ukrainian].
7. Krugman, P. R. (2019). Trade policy and market structure. Cambridge. [in English].
8. 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].
9. Asal, A. (2019). Investment in the cross-processing in Asia. NY. : Norton [in English].
10. Babina, V. O., Moiseieva T. M. (2021). Problemy yednosti profesio-nalizmu ta kultury v komunikatyvnykh vidnosynakh epokhy hlobalizatsii. [Prob-lems of unity of professionalism and culture in communication relations in the era of globalization]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 2(2), 101–115. [in Ukrainian].
11. 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].
12. Conley, J. P. (2017). Modern cross-culture economy. Nashville : Economics Working [in English].
13. Kudryavtseva, O.V., Blyznyuk, A.O.(2024). Udoskonalennya protsesu formuvannya ta vykorystannya kros-kul'turnoyi modeli upravlinnya personalom orhanizatsiyi. [Improving the process of forming and using a cross-cultural model of personnel management in the organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 43, 114–127. [in Ukrainian].

JUSTIFICATION OF THE CROSS-CULTURAL MODEL OF ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT

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;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

Abstract. *The work substantiates the cross-cultural MAPE model of the organization's personnel management (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education), which allows reducing the negative, especially mobbing, effects of cross-cultural differentiation of the company's personnel. The model creates conditions for effective intra-organizational cross-cultural transfer of knowledge, skills, and competencies through an interconnected synthesis of mentoring, group corporate education, and intra-firm psychoanalytic counseling. The main*

directions of the interrelationship of the elements of the proposed cross-cultural MAPE model of personnel management are determined, in particular between intra-organizational mentoring, corporate education, psychoanalytic counseling of personnel and the mentoring system. Its compliance with the principles of rational creation of models of cross-cultural personnel management of modern companies is highlighted. The technology for introducing the cross-cultural MAPE model of personnel management into the activities of a modern organization has been developed, which includes such stages as a comprehensive analysis of the feasibility and main priority areas of implementing the MAPE model into the work of companies, an assessment of the general financial possibilities regarding the resource provision of the model, a rational organization of internal mentoring, psychoanalytic counseling and corporate education, ensuring the consistency of the elements of the MAPE model, creating mechanisms to counteract the opportunism of managers during the implementation of the model and providing "feedback" with grassroots groups of personnel, as well as control and evaluation of the socio-economic effectiveness of the implementation of this model.

Key words: model, personnel management, cross-cultural, management, MARE model.

UDC 658.8:316.72

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.165

JEL Classification: M31, D11, Z13

THE IMPACT OF CULTURAL FACTORS ON CONSUMER BEHAVIOR: A HOLISTIC MODEL FOR ADAPTIVE MARKETING APPROACHES

RACHWAL-MUELLER A., Lecturer, Department of Management and Social Communication, Jagiellonian University, 24 Gołębia Street, 31-007, Cracow, Poland;

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

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl,

ORCID: 0000-0001-7871-2356

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Yaroslav Mudry St., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720,

ORCID: 0000-0002-3277-0224

Abstract. *The influence of cultural factors on consumer behavior is profound and encompasses a myriad of dimensions, ranging from fundamental cultural constructs, such as Hofstede's model, to specific components including language, religion, and material culture. In the face of globalization, which often promotes the homogenization of consumer preferences, cultural diversity remains a critical determinant in shaping brand perceptions and influencing purchasing decisions. This study delineates eight categories of cultural factors, encompassing*

values and beliefs, religious and moral principles, language and communication styles, material culture, aesthetics, education and knowledge systems, social institutions and organizations, as well as the dynamic interplay between globalization and local culture. These factors are systematically categorized into internal and external characteristics, underscoring the complex and multifaceted nature of cultural influences on the decision-making process. The research findings underscore the necessity for marketing strategies that are attuned to these cultural distinctions, thereby enhancing brand relevance across diverse markets. A nuanced understanding of these variances enables marketers to craft tailored approaches that resonate with consumers' cultural contexts, thereby optimizing engagement. To encapsulate the insights derived from this investigation, a theoretical framework illustrating the interrelations among the identified cultural factors influencing consumer behavior has been constructed. This comprehensive model offers a holistic perspective on how culture shapes consumer behavior, accentuating the intricate interconnections among various cultural elements. The findings indicate that marketing strategies must be inherently sensitive to cultural differences to effectively enhance brand relevance across multifarious markets. The insights garnered from this study contribute to the theoretical discourse on cultural influences in consumer behavior and pave the way for future research initiatives. An in-depth understanding of the dynamics of cultural diversity empowers organizations to formulate adaptive strategies that align with the expectations of diverse consumer segments. This strategic alignment not only fosters the development of more impactful marketing campaigns but also enhances brand loyalty and drives sales within the global marketplace.

Key words: *consumer behavior, cultural factors, Hofstede's cultural dimensions, global perspective, cultural values, language, attitudes, cross-cultural marketing, globalization.*

Introduction. In the modern landscape of consumer behavior studies, the role of cultural factors is increasingly recognized as crucial in understanding market dynamics. With the rapid advancement of globalization and digitalization, the complexity of how cultural distinctions shape consumer preferences has intensified. Although markets are becoming more interconnected, cultural diversity continues to exert significant influence on purchasing decisions, consumer loyalty, and brand perception. As noted by de Mooij (2021), while global integration is driven by technological and economic forces, cultural factors remain highly relevant, necessitating an updated examination of their influence on consumer behavior.

Despite the abundance of research, including foundational works like Hofstede's cultural dimensions (Hofstede, 1980) and Schwartz's cultural value orientations (Schwartz, 2012), there is still no unified approach to systematically categorizing the myriad of cultural factors that impact consumer behavior. This lack of systematization creates challenges for businesses and researchers alike, particularly when attempting to craft strategies that cater to diverse cultural contexts.

Recent developments emphasize the need for a more refined and holistic framework that not only acknowledges traditional cultural dimensions but also integrates contemporary influences such as digital habits, media consumption, and global trends (Craig & Douglas, 2006; Mooij, 2021).

Moreover, organizations such as the European Commission and OECD have highlighted the importance of understanding cultural distinctions to ensure effective consumer protection and marketing strategies. For instance, the European Commission's Consumer Conditions Scoreboard (2023) underscores the need to account for cultural diversity in the increasingly digital and integrated European markets. The problem persists that cultural factors influencing consumer behavior are not fully understood in terms of their relative significance, nor are they systematically organized to guide marketers.

This paper aims to address this gap by systematically identifying and organizing the most significant cultural factors affecting consumer behavior. It will provide a structured framework that can help both scholars and practitioners navigate the complex cultural landscape of today's global markets, making it easier to develop culturally relevant marketing strategies. By focusing on the interplay of traditional cultural dimensions and contemporary influences, this study contributes to a more comprehensive understanding of how cultural factors shape consumer behavior.

Analysis of recent researches and publications. In the study of consumer behavior, cultural factors have long been a subject of significant interest, with various researchers identifying different elements of culture that influence how consumers make decisions. Understanding these factors is essential for both academics and practitioners who wish to navigate the complexities of global markets.

One of the earliest comprehensive frameworks for understanding cultural influences was developed by Hofstede (1980), who identified six dimensions of culture – power distance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity, uncertainty avoidance, long-term vs. short-term orientation, and indulgence vs. restraint. While this model has been foundational in cross-cultural studies, its application has been revisited in more recent studies.

For example, Mooij (2019) reexamined these dimensions and emphasized that global integration has only amplified the importance of

recognizing local cultural differences. Hofstede's work continues to serve as a reference point in the study of consumer behavior, particularly for its focus on how these dimensions shape decision-making processes in different cultures.

Schwartz's theory of cultural values (Schwartz, 2012) has offered a more nuanced approach by emphasizing how universal values, such as benevolence, conformity, and tradition, manifest differently in consumer behavior across cultures. Schwartz's model has been widely applied in research examining how values influence sustainable consumption patterns.

For example, Roccas and Sagiv (2019) demonstrated that certain cultural values are predictive of environmentally responsible consumer choices, emphasizing the importance of understanding value-driven behaviors within specific cultural contexts.

In addition to values, other researchers have identified specific elements of culture that affect consumer behavior. Solomon et al. (2019) highlight key cultural components, such as material culture, language, aesthetics, education, religion, and social organization, which directly influence consumer preferences and behaviors. In their view, these elements shape not only individual purchasing decisions but also collective consumption patterns, offering a comprehensive perspective on how culture impacts markets globally.

McCracken (1990) focused on the role of material culture – specifically, the tangible objects and technologies that define a society – and its impact on consumption. His study showed that material culture affects not just what consumers buy, but how they attach meaning to products, which varies significantly from culture to culture.

Similarly, De Mooij (2021) stressed the importance of language and communication styles, pointing out that language shapes consumers' perceptions of brands and marketing messages. Her research underlines how advertising needs to be adapted not only linguistically but also culturally to resonate with local markets. De Mooij's findings suggest that language is one of the most critical yet often overlooked aspects of cultural influence in consumer behavior.

Other researchers have examined the influence of social factors, such as religion and social organization. For example, Daas (2019) conducted a comparative study of consumer behavior among religious

groups, examining how Christian and Muslim values affect their purchasing decisions. The study highlighted that religious values often guide consumers towards choices that reflect their ethical or moral frameworks, sometimes overriding economic considerations.

This work emphasizes the powerful role that religion plays in shaping broader consumption patterns, including attitudes towards certain brands, ethical consumption, and purchasing habits that align with religious practices.

Laroche et al. (2013) focused on attitudes and values, examining how consumer attitudes toward risk and uncertainty vary across cultures. Their research showed that cultures with high uncertainty avoidance tend to favor established brands and exhibit greater brand loyalty, while cultures with low uncertainty avoidance are more open to new products and innovation. As markets evolve and become more interconnected, the need to systematize cultural factors influencing consumer behavior is becoming increasingly apparent. While frameworks like those proposed by Hofstede, Schwartz, and McCracken offer valuable insights, the literature reveals a persistent gap in the systematic classification of these factors, particularly in terms of their practical application in marketing strategies.

More recent studies, such as Steenkamp (2022), have called for a reevaluation of traditional models, emphasizing the need for a unified approach that integrates both classic cultural dimensions and modern variables like digital media consumption and globalization.

Numerous researchers have examined the various cultural factors. In examining the influence of cultural factors on consumer behavior, researchers have identified a range of elements that can be categorized into material and non-material culture. For instance, Thompson et al. (2016) highlight essential non-material culture components such as religion, values, morals, language, and norms.

This is consistent with Kaur & Kaur (2016), who also emphasize values, norms, rituals, and symbols as crucial aspects of immaterial culture, while recognizing the significance of material culture including objects, art, and institutions. Drew (2022) expands on this by including a wide variety of cultural elements, such as festivals, rituals, holidays, food, architecture, clothing, music, and art. Lebron (2013) identifies a similar range of cultural factors, mentioning economics, policies, social

institutions, customs, and education, which collectively influence consumer behavior.

Eriksen (2004) refers to Tylor's (1981) notion that culture encompasses knowledge, beliefs, art, morals, customs, and behaviors acquired as a member of society.

This multifaceted approach is further reflected in the work of Meena (2023), who discusses how globalization, homogenization, and cultural diversity interact to shape consumer preferences, highlighting that these dynamics affect purchasing decisions in varying ways. These various authors contribute to a comprehensive understanding of cultural elements, indicating that consumer behavior is influenced by an interplay of material and non-material aspects, each adding depth to our understanding of cultural impacts on consumption patterns.

Adrian Gherasim and Daniel Gherasim (2018) articulated that culture, through its component elements and the independent ways in which it operates, creates cultural values that can be either universal or specific to individual cultures. They introduced the concepts of subculture and contra-culture as critical frameworks for understanding diverse consumer behavior. In their synthetic approach, they categorized the essential components of culture into two primary types: material culture and spiritual culture.

They elaborated that spiritual culture encompasses several key factors, including symbols and language, signs, mimics and gestures, religion, values and attitudes, habits and customs, morals and norms, social organization, aesthetics, and education. These components are essential for comprehending how cultural elements shape consumer preferences and behaviors across different markets.

This framework not only emphasizes the complexity of cultural influences but also highlights the importance of recognizing and integrating these factors into marketing strategies. As various authors have shown, understanding these elements can lead to more effective engagement with consumers and foster better alignment between cultural values and marketing practices.

The formulation of the objectives of the article. The purpose of this article is to identify and analyze the key cultural factors influencing consumer behavior across different markets. By examining these determinants through the lens of established cultural frameworks, the

study aims to highlight the complex interplay of values, beliefs, and norms that shape consumer preferences and purchasing decisions.

Statement of the main material of the research. The examination of cultural factors influencing consumer behavior reveals diverse perspectives among scholars, who vary in their views on the number, categorization, and significance of these factors. This variation highlights the complexity of understanding cultural influences and emphasizes the need for a structured approach to assess their impact. Cultural factors shape consumer behavior across a wide range of dimensions – affecting attitudes, purchase decisions, product preferences, and brand engagement.

Given the critical role culture plays, it is essential to identify and organize key factors systematically to ensure meaningful insights for businesses seeking to adapt their strategies across different cultural contexts.

The study of cultural influences on consumer behavior reveals significant diversity among scholars regarding the identification and categorization of relevant factors. Researchers have proposed various models that emphasize different aspects of culture, leading to divergent views on the number, type, and impact of these factors. Such diversity underscores the importance of systematizing and structuring these influences to provide a clear framework for understanding how cultural elements affect consumer behavior across contexts. This study presents a framework of eight key cultural factors derived from a synthesis of previous literature and tailored to provide a comprehensive, balanced view.

The cultural factors selected for analysis reflect the complementarity between internal psychological dimensions and external environmental influences that shape consumer decision-making processes. This framework ensures the elimination of redundancies while demonstrating how specific cultural elements impact consumer preferences, product evaluation, and brand loyalty.

The proposed model offers a structured approach to exploring the interaction between consumers and brands across various socio-cultural environments, facilitating a deeper understanding of purchasing behaviors in different contexts. Based on the conducted analysis, the

following groups of cultural factors that influence consumer behavior are proposed:

1. Values and Beliefs (Attitudes and Norms)

Values are core principles that shape societal expectations, influencing consumer perceptions of product appropriateness, sustainability, and brand ethics. Norms function as social rules that govern behavior, leading to conformity with culturally accepted practices. For example, eco-friendly values promote a preference for sustainable brands, while societal norms guide behaviors such as gift-giving or consumption rituals.

Richins and Dawson (1992) focus on materialism as a cultural value that drives consumer behavior. In materialistic societies, consumer choices are often seen as a means of achieving social status and self-expression. This is particularly evident in cultures that emphasize personal achievement and wealth accumulation. Materialism, however, can also be viewed negatively, especially in cultures that prioritize spiritual or communal values over individual success. Attitudes toward consumption are also shaped by broader cultural values such as collectivism vs. individualism. In collectivist societies, consumers may prioritize family needs over individual desires, which can influence purchasing decisions related to household goods, education, and health.

2. Religion and Moral Principles

Another significant cultural factor is religion, which has been extensively explored by Essoo and Dibb (2004). Religion shapes moral beliefs, consumption practices, and holiday-related purchasing patterns. For example, religious dietary restrictions (e.g., kosher or halal) create distinct market segments, while religious festivals such as Christmas, Eid, and Diwali lead to spikes in consumer spending. Essoo and Dibb also point out that religiosity can influence consumer attitudes toward materialism, brand loyalty, and ethical consumption. Although religion is a powerful cultural force, its impact is often mediated by other factors such as socioeconomic status and education. Furthermore, in increasingly secular societies, the direct influence of religion on consumption patterns may be waning, making it essential to consider the broader sociocultural context (Essoo & Dibb, 2004).

Religion shapes not only the acceptability of products (e.g., dietary restrictions) but also consumer attitudes toward ethical consumption.

Brands aligned with religious or ethical principles – such as fair trade or halal certification – enjoy higher loyalty among consumers who prioritize these values. Additionally, religious festivals affect seasonal demand, influencing market strategies for relevant industries.

3. Language and Communication Styles

Language is a powerful cultural marker, influencing how marketing messages are interpreted and whether they resonate with consumers. Linguistic nuances impact brand identity, trust, and emotional engagement. Misalignment between cultural contexts and marketing communication can create barriers to market entry, while effective adaptation fosters consumer connection and brand recall. De Mooij (2010) emphasizes the role of language and communication in cross-cultural marketing.

Language is not only a vehicle for information but also carries cultural values and meanings. De Mooij argues that high-context cultures (e.g., Japan) rely heavily on implicit communication, meaning that much of the message is conveyed through context, non-verbal cues, and shared cultural understanding. In low-context cultures (e.g., the United States), communication tends to be more direct and explicit, which significantly affects how advertisements are crafted and received. De Mooij's work highlights the importance of adapting not just the language but also the style and tone of marketing communications to fit cultural expectations. This nuanced understanding is crucial in global campaigns, where literal translations may fail to capture the intended meaning or evoke the desired emotional response (De Mooij, 2010).

4. Material Culture (Technology and Physical Objects)

Material culture reflects the role of technological development and physical artifacts in shaping consumer expectations and preferences. Consumers' product evaluations often depend on perceived functionality, innovation, and design features that align with their technological environment. For example, developed markets prioritize cutting-edge technology, while emerging markets may focus on durability and practicality.

5. Aesthetics (Art, Symbols, and Design)

Aesthetic preferences, including the use of color, symbolism, and design, are deeply embedded in cultural identities. Products and marketing campaigns that align with local aesthetics are more likely to evoke positive emotional responses. Misunderstanding aesthetic prefe-

rences – such as using culturally inappropriate symbols – can negatively impact consumer perception and brand image.

Bloch, Brunel, and Arnold (2003) explore the role of aesthetics and material culture in shaping consumer behavior. They argue that the physical design and aesthetic appeal of products can have a profound impact on consumer choices, especially in cultures that place high value on visual symbolism and status.

In some cultures, certain colors, shapes, or materials carry specific meanings, making it important for marketers to be aware of local aesthetic preferences.

This factor is particularly important in luxury markets, where the design and presentation of a product can be as significant as its functional attributes. The cultural significance of aesthetics also plays a crucial role in advertising, where visual metaphors may resonate differently in various cultural contexts (Bloch et al., 2003).

6. Education and Knowledge Systems

Education influences consumers' ability to process information and evaluate products.

Higher levels of education are associated with greater openness to innovation and new products, while lower levels may result in preferences for familiar brands. Educational backgrounds also impact the interpretation of advertisements and the ability to engage with complex product features.

Education plays a crucial role in shaping consumer behavior and decision-making processes. Kahneman and Tversky (2000) highlight how consumer choices are influenced by cognitive biases, which can be mitigated through better education and awareness. Achola et al. (2020) argue that consumer education is vital for fostering sustainable behavior changes, particularly in contexts where ingrained habits are prevalent. Their research suggests that effective educational strategies can enhance consumer awareness and promote more responsible consumption practices. Mehta et al. (2020) examine how educational status affects consumers' purchasing behaviors, indicating that informed consumers are more likely to engage with brands that align with their values and preferences.

Verplanken and Wood (2006) also emphasize the importance of knowledge in changing consumer habits, noting that educational

interventions can significantly alter long-term behaviors by providing consumers with the necessary information to make informed choices.

7. Social Institutions and Organizations

Social structures, including family units, peer groups, and community organizations, significantly shape purchasing behavior. Family traditions and peer influence play a role in brand selection and product categories, especially for status-related purchases. For example, word-of-mouth recommendations within social networks often drive decisions in industries such as fashion or technology.

Triandis (1995; 2018) highlights the role of social organization in shaping consumer behavior. Family structure, social class, and peer groups play a significant role in purchasing decisions, particularly in collectivist cultures where group identity is prioritized. Peer influence, for example, can be a powerful driver of consumption in such contexts, with consumers often choosing products that align with group norms and expectations. This stands in contrast to individualistic cultures, where personal preferences and independence are more likely to guide consumer choices.

8. Globalization vs. Local Culture

The tension between global trends and local practices influences how consumers engage with brands. Globalization introduces universal products and consumption patterns, while local culture sustains distinct traditions and preferences. This dynamic interaction drives consumers to balance global appeal with local relevance, as seen in the adaptation of global brands to fit regional tastes.

The debate between globalization's homogenizing effects and the persistence of cultural diversity is central to consumer behavior research. Levitt (1983) famously argued that globalization leads to a convergence of consumer preferences, creating a global market where standardized products can appeal to consumers across cultures. This perspective has been supported by the success of global brands like Coca-Cola and McDonald's, which have managed to penetrate diverse markets with relatively uniform products and messaging.

Craig and Douglas (2006) counter this by emphasizing the resilience of local cultures. Even in a globalized world, they argue, cultural diversity remains a significant factor, especially in the realm of consumer goods that are closely tied to local identity, such as food and fashion. The

success of global brands, they suggest, often lies in their ability to localize their offerings – whether through product adaptation or culturally sensitive marketing strategies.

The selection of the eight cultural factors was based on key principles to ensure their relevance, coherence, and applicability in analyzing consumer behavior. First, each factor was chosen for its relevance across diverse cultural contexts.

Consumer behavior varies significantly across regions, shaped by differences in values, traditions, and social practices. The selected factors were identified for their broad applicability, offering insights into both global trends and local specificities. This ensures that the framework is versatile and can guide companies operating in international markets or those aiming to penetrate new cultural environments.

The second guiding principle was complementarity and non-redundancy. The factors represent distinct dimensions of cultural influence, avoiding conceptual overlap while collectively capturing the multifaceted nature of consumer behavior.

By focusing on complementary elements, the framework offers a holistic model that encompasses both internal drivers of behavior, such as values, education, and religion, and external influences, like social institutions, material culture, and aesthetic preferences. This structure ensures a comprehensive yet manageable model, balancing depth of analysis with clarity.

The third principle emphasizes the practical significance of these factors for marketing strategies. While theoretical insights are important, the selected factors also address practical implications for businesses, particularly in market segmentation, product adaptation, and communication strategies.

For instance, understanding cultural attitudes toward aesthetics and material culture can guide product design, while awareness of the influence of language and social institutions can inform the development of targeted advertising campaigns. Similarly, the interaction between globalization and local culture offers insights into how companies can balance standardization with customization, aligning global branding efforts with local consumer expectations.

By aligning these factors with real-world challenges, this framework equips businesses with actionable insights, enabling them to navi-

gate cultural complexity effectively. It highlights the importance of adapting products, messages, and strategies to cultural contexts, which is increasingly essential in the face of globalization and the growing diversity of consumer markets.

Thus, the model not only serves as a tool for academic research but also offers practical value for practitioners seeking to optimize their engagement with culturally diverse consumers. This structured approach provides a conceptual foundation for further research and practical application, ensuring both theoretical soundness and business relevance in the study of consumer behavior.

To provide a clearer understanding of the relationships between these factors, a conceptual model (see Fig. 1) visualizes their interactions.

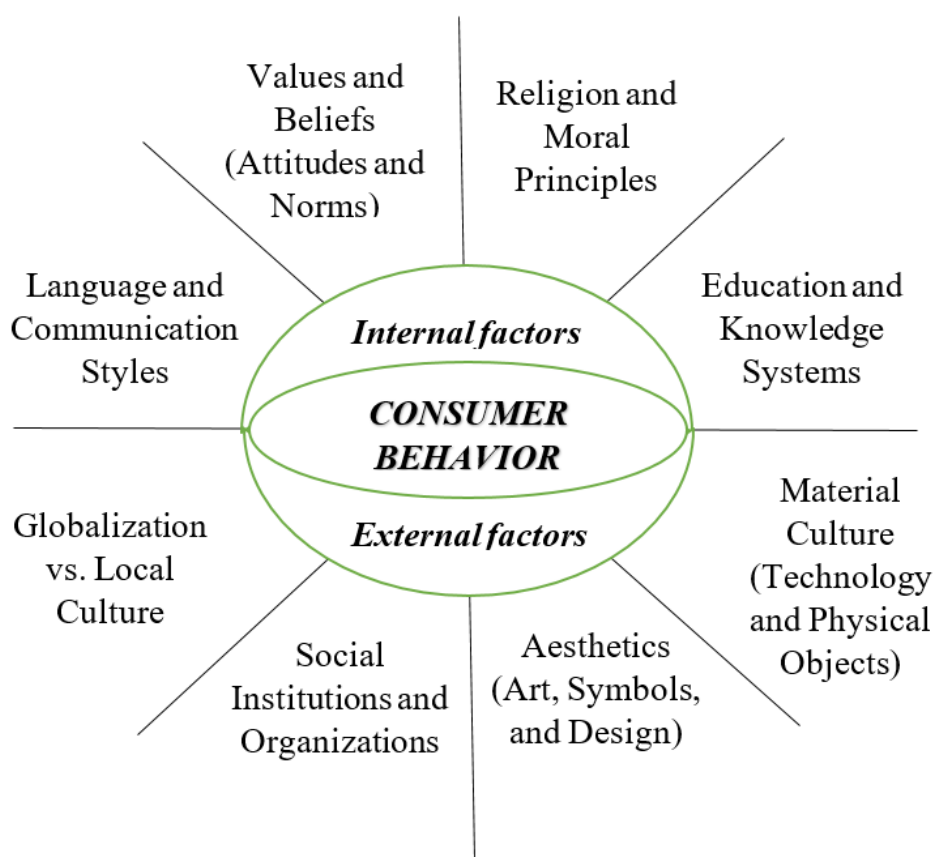


Fig. 1. Theoretical structure of relations among cultural factors influencing consumer behavior

Internal factors, such as values, religion, language, and education – shape consumer preferences and attitudes, while external factors, such as

material culture, aesthetics, globalization, and social institutions – affect product evaluation and purchasing behavior. The model also illustrates the dynamic role of globalization and local culture in shaping consumer choices, emphasizing the need for companies to adapt to both global trends and regional particularities. This structured framework of eight cultural factors provides a holistic view of how culture influences consumer behavior. The interdependencies among these factors require systematic structuring to capture their full influence.

Figure 1 presents a conceptual model that illustrates the relationships between these cultural factors and their cumulative impact on consumer behavior. By organizing these factors into a coherent structure, businesses can gain deeper insights into how cultural influences interact, enabling more effective consumer segmentation, product positioning, and marketing strategies.

This theoretical model organizes eight groups of cultural factors that shape consumer behavior, offering a holistic understanding of cultural influences. It captures the interdependencies between factors such as values and beliefs, religious and moral principles, language and communication styles, material culture, aesthetics, education and knowledge systems, social institutions and organizations, as well as the interplay between globalization and local cultures. Each factor exhibits both internal and external characteristics, highlighting the complexity and multidimensional nature of cultural impact on consumer decision-making processes.

The model provides a comprehensive framework for examining not only the individual effect of each cultural factor but also their dynamic interaction, which collectively shapes consumer preferences and behavior. For example, while globalization may alter cultural values and norms, local traditions continue to shape consumer preferences in specific ways. Similarly, the level of education influences how consumers engage with innovations and interpret complex marketing messages, which is further mediated by material culture and social institutions.

This structured approach to cultural factors ensures that the most influential elements are systematically integrated into consumer behavior analysis. The visual model in Figure 1 serves as a practical tool for businesses and researchers to better understand and apply these insights to real-world marketing challenges. To better understand these influences,

it is essential to systematize or structure these factors, allowing for clearer insights into their interconnectedness and individual effects on consumer behavior.

This structured approach is visually represented in Figure 1, which illustrates the relationships among these cultural factors and their collective impact on consumer decision-making processes.

A comprehensive understanding of cultural factors is fundamental for the formulation of effective marketing strategies, particularly in the context of globalization.

Cross-cultural marketing demands a detailed analysis of these cultural influences to enable accurate consumer segmentation, product positioning, and the development of communication strategies. For example, adapting marketing campaigns to reflect linguistic nuances, religious sensitivities, and region-specific aesthetic preferences fosters stronger engagement with local consumers.

The proposed model offers businesses a strategic framework to align products, services, and communications with diverse cultural contexts. This alignment not only enhances consumer engagement but also strengthens brand loyalty by fostering a deeper emotional connection with target audiences. A nuanced understanding of cultural influences allows companies to develop flexible strategies that respond to the rapid changes inherent in the global marketplace. By leveraging this framework, businesses can mitigate the risks of cultural misalignment and enhance the effectiveness of their marketing efforts, thereby driving sales and ensuring sustainable success in an increasingly competitive environment. The model facilitates the application of advanced marketing strategies that address the specific needs, preferences, and expectations of culturally diverse segments.

Effective cross-cultural marketing extends beyond simple translation or superficial localization; it requires the alignment of products, messaging, and services with the values, beliefs, and social norms of different markets. For instance, acknowledging religious principles and ethical standards helps avoid cultural taboos, while incorporating culturally relevant symbols, colors, and design elements enhances brand resonance.

This structured approach emphasizes the importance of adaptability in global marketing strategies. Consumer behaviors are constantly

evolving in response to dynamic cultural landscapes driven by technological progress, migration, and generational shifts. The interplay between globalization and local traditions highlights the need for “glocal” strategies, where brands maintain global consistency while adapting to local preferences to achieve authenticity and relevance.

By using this model, companies can refine consumer segmentation by identifying subcultures or micro-segments within larger markets. This allows for targeted marketing initiatives that align with cultural identities, traditions, and beliefs. Such strategic alignment fosters consumer trust, strengthens emotional bonds, and promotes customer retention.

The model further underscores the need to integrate cultural insights across the entire marketing mix. Pricing strategies, distribution networks, and promotional efforts can all benefit from a culturally informed perspective. For instance, pricing policies should reflect consumers' perceived value within specific cultural contexts, while distribution channels must align with local shopping habits, whether they favor traditional retail outlets or online platforms.

In communication strategies, the model emphasizes the importance of developing messages that resonate on both conceptual and emotional levels. Campaigns tailored to varying communication styles – such as high-context versus low-context cultures – are more likely to generate positive consumer responses. Companies can leverage these insights to implement culturally relevant corporate social responsibility (CSR) initiatives, further enhancing brand loyalty and creating a positive societal impact, as suggested by Becker-Olsen, Cudmore, and Hill (2006) and Mohr, Webb, and Harris (2001).

This theoretical framework serves as both a strategic tool and a practical guide for businesses operating within the complexities of global markets. The systematic integration of cultural factors into marketing decisions enables companies to build stronger brand identities, foster long-term customer relationships, and navigate cross-cultural interactions more effectively. Such a culturally adaptive approach not only enhances short-term marketing performance but also positions businesses for sustainable success in a globally interconnected economy.

Conclusions. Cultural factors exert a profound influence on consumer behavior, shaping preferences, purchase decisions, and brand perceptions across diverse markets. This study presents a comprehensive analysis of the cultural elements that influence consumer behavior,

identifying eight key determinants. Through a structured approach, these factors are categorized into internal and external dimensions, highlighting the intricate and multifaceted nature of cultural influences on consumer decision-making.

The study demonstrates that consumer behavior is shaped by a complex interplay of broad cultural dimensions, such as values and beliefs, and more specific elements, including language, religion, and material culture. While globalization has introduced certain homogenizing trends, cultural diversity continues to play a critical role in shaping consumer preferences. Effective marketing strategies must take these cultural differences into account to ensure relevance and resonance with target audiences across different regions.

The insights from this research have significant implications for international marketing strategies. Businesses must adopt culturally sensitive approaches to effectively engage diverse consumer segments. Understanding the interplay between cultural values and consumer behavior enables marketers to design tailored communication strategies and localized marketing campaigns that resonate deeply with their target audiences. By aligning products and services with the unique cultural contexts of each market, companies can enhance brand loyalty, improve customer satisfaction, and achieve sustainable growth in a competitive global environment.

References

1. Achola, G., Asamoah-Manu, N., Drici Tani, Y., & Weiss, A. (2020). Consumer education can lead to behaviour change. *Field ACTions Science Reports*, Special Issue 22, 96-103.
2. Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53. Retrieved from: <https://escholarship.org/content/qt98f4n4fr/qt98f4n4fr.pdf>
3. Bloch, P. H., Brunel, F. F., & Arnold, T. J. (2003). Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 551-565.
4. Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2006). Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research. *International Marketing Review*.
5. Daas, Y. (2019). How religion affects the consumer behavior. *CADES Economic Anthropology*, April 2018, 0-24.

6. Drew, C. (2022). 18 Major Elements Of Culture. Retrieved from: <https://helpfulprofessor.com/wp-content/uploads/2021/09/18-Major-Elements-of-Culture-Explained-for-Students-2023.pdf>
7. Eriksen, T. H. (2004). What is anthropology? Pluto Press.
8. Essoo, N., & Dibb, S. (2004). Religious Influences on Shopping Behaviour: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Management*, 20(7–8), 683–712. DOI: <https://doi.org/10.1362/0267257041838728>
9. European Commission. (2023). Consumer Conditions Scoreboard. Retrieved from: https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/consumer_conditions_scoreboard_2023_v1.1.pdf
10. Fischer, R., & Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127–1144.
11. Gherasim, A., & Gherasim, D. (2018). Cultural Environment in International Marketing. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(1), 124-131.
12. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
13. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
15. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publications.
16. Kahneman, D., & Tversky, A. (2000). Choices, Values, and Frames. Cambridge University Press.
17. Kaur, A., & Kaur, M. (2016). The Study of Components of Culture: Values, Norms, Materials Objects, Language And Culture Change. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(12), 140–152.
18. Laroche, M., Habibi, M.R. and Richard, M.O. (2013) To Be or Not to Be in Social Media: How Brand Loyalty Is Affected by Social Media? *International Journal of Information Management*, 33, 76-82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003>
19. Lebron, A. (2013). What Is Culture. *Merit Research Jpurnals*, 1(6), 126–132.
20. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business Review.
21. McCracken, G. (1990). Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities. Indiana University Press.
22. Meena, B. S. (2023). The Effect of Cultural Factors on Consumer Behaviour: A Global Perspective. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(6), 1-7.

23. Mehta, S., Sharma, M., & Jain, R. (2020). Impact of Educational Status on Consumers Buying Behavior in Relation to Brand Positioning. *Elementary Education Online*, 19 (4), 3556-3559. DOI: 10.17051/ilkonline.2020.04.764755
24. Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the world values survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3–14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
25. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
26. Mooij, M. de (2019). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising* (3rd ed.). Sage Publications.
27. Mooij, M. de (2019). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. SAGE Publications.
28. Naumova, O., Bilan, S., & Naumova, M. (2019). Luxury consumers' behavior: a cross-cultural aspect. *Innovative Marketing*, 15(4), 1-13. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.15\(4\).2019.01](https://doi.org/10.21511/im.15(4).2019.01)
29. Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*, 19 (3), 303–316. DOI: <https://doi.org/10.1086/209304>
30. Roccas, S., & Sagiv, L. (2009). Personal Values and Behavior: Taking the Cultural Context into Account. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 30-41. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00234.x>
31. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–20. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
32. Solomon, M.R., Hogg, M.K., Askegaard, S., & Bamossy, G.J. (2019). *Consumer Behavior: A European Perspective*. Pearson Education.
33. Steenkamp, J.-B. E. M. (2019). Global Versus Local Consumer Culture: Theory, Measurement, and Future Research Directions. *Journal of International Marketing* (East Lansing, Mich.), 27(1), 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069031X18811289>
34. Thompson, W. E., Hickey, J. V., & Thompson, M. L. (2016). Society and Culture. In *Society in Focus An Introduction to Sociology*. Eighth Edition (pp. 56–85). Rowman & Littlefield Publication.
35. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press.
36. Triandis, H. C. (2018). *Individualism and Collectivism*. Routledge.
37. Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1), 90-103.

ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ФАКТОРІВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ: ХОЛІСТИЧНА МОДЕЛЬ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ

РАХВАЛ-МЮЛЛЕР А., викладач, кафедра управління та соціальних комунікацій, Ягеллонський університет, вул. Голембя, 24, 31-007, м. Краків, Польща.

Аспірант, кафедра управління, Празький економічний університет, вул. В. Черчилля, 1938/4, 130 67, м. Прага, Чеська Республіка.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl,

ORCID: 0000-0001-7871-2356

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720,

ORCID: 0000-0002-3277-0224

***Анотація.** Вплив культурних факторів на поведінку споживачів є глибоким та охоплює безліч вимірів, починаючи з основних культурних конструкцій, таких як модель Хофстеде, і закінчуючи конкретними складовими, такими як мова, релігія та матеріальна культура. У контексті глобалізації, яка часто сприяє гомогенізації споживчих уподобань, культурна різноманітність залишається критично важливим фактором, що формує сприйняття брендів і впливає на ухвалення рішень щодо покупок. Це дослідження окреслює вісім категорій культурних факторів, що охоплюють цінності та переконання, релігійні та моральні принципи, стилі спілкування, матеріальну культуру, естетику, системи освіти та знань, соціальні інститути та організації, а також динамічну взаємодію між глобалізацією та локальною культурою. Ці фактори систематично класифікуються на внутрішні та зовнішні характеристики, підкреслюючи складний і багатогранний характер культурних впливів на процес ухвалення рішень. Результати дослідження підтверджують необхідність маркетингових стратегій, які враховують ці культурні відмінності, що дозволяє підвищити релевантність бренду на різноманітних ринках. Тонке розуміння цих варіацій дозволяє маркетологам створювати адаптовані підходи, які резонують з культурними контекстами споживачів, тим самим оптимізуючи залучення. Для узагальнення отриманих у ході дослідження висновків було розроблено теоретичну модель, що ілюструє взаємозв'язки між визначеними культурними факторами, які впливають на поведінку споживачів. Ця комплексна модель пропонує цілісний погляд на те, як культура формує поведінку споживачів, акцентуючи увагу на складних взаємозв'язках між різними культурними елементами. Висновки вказують на те, що маркетингові стратегії повинні бути чутливими до культурних відмінностей, щоб ефективно підвищити релевантність бренду на численних ринках. Отримані в цьому дослідженні інсайти сприяють теоретичному дискурсу про культурні впливи на поведінку споживачів і відкривають нові перспективи для подальших досліджень. Глибоке розуміння динаміки культурної різноманітності надає організаціям можливість формулювати адаптивні стратегії, які відповідають очікуванням різних споживчих сегментів. Така стратегічна узгодженість не тільки сприяє розробці більш ефективних маркетингових кампаній, але й підвищує лояльність до бренду та сприяє зростанню продажів на глобальному ринку.*

Ключові слова: поведінка споживачів, культурні фактори, культурні виміри Хофстеде, глобальна перспектива, культурні цінності, мова, переконання, крос-культурний маркетинг, глобалізація.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 338.2:656.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.185

JEL classification: L92, R40, M11

**ВИБІР ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ВНУТРІШНЬОЗАВОДСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ**

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

E-mail: nepranxtei@gmail.com;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123>

***Анотація.** Витрати на перевезення вантажів становлять значну частину витрат промислових підприємств. Основним фактором, який впливає на вибір транспортного засобу для внутрішньогосподарських перевезень вантажів, є їх собівартість. Зниження собівартості перевезень дозволяє зменшити витрати на виробництво та реалізацію продукції, збільшити розмір прибутку та підвищити рентабельність господарської діяльності підприємства.*

Аналіз досліджень та публікацій щодо організації логістичного процесу перевезення вантажів у частині вибору автотранспортного засобу засвідчив, що цьому питанню приділено недостатньо уваги. Потребує удосконалення порядок вибору автотранспортного засобу з урахуванням техніко-економічних показників їх роботи.

У статті обґрунтовано теоретичний підхід до вибору транспортного засобу для внутрішньозаводських перевезень вантажів. Особливістю запропонованого підходу є оцінка впливу на собівартість перевезень таких факторів, як вантажопідйомність, час простою автомобіля, величина постійних та змінних витрат. Для вибору найбільш ефективного виду транспортного засобу пропонується визначення залежності собівартості від відстані перевезення. Розроблено порядок оцінки відстані перевезень, за якими використання порівняних видів транспорту є економічно рівновигідним.

Впровадження запропонованих положень дозволить підприємствам приймати економічно обґрунтовані рішення стосовно вибору транспортного засобу, що сприятиме зниженню витрат на перевезення вантажів. Даний спосіб може бути застосований транспортними підприємствами для обґрунтування доцільності вибору транспортного засобу для здійснення перевезень вантажів.

***Ключові слова:** годинна продуктивність автомобіля, собівартість 1 ткм, транспортний засіб, відстань перевезення.*

Постановка проблеми. Транспортні витрати відіграють значну роль в самому процесі промислового виробництва. Підприємства постійно вирішують проблеми, пов'язані із доставкою

вантажів з мінімальними затратами. При цьому значна частина вантажів на багатьох підприємствах перевозиться внутрішньо заводським транспортом. Для забезпечення доставки вантажів у визначений час із мінімальними витратами підприємства повинні обрати транспортний засіб, який відповідає вимогам доставки. Складність вирішення поставленої задачі полягає в тому, що перевага певного виду транспорту не є безумовною, вона реалізується за певних умов. Це значить, що за певних умов економічно вигідно застосовувати для перевезення вантажів один транспорт, а за інших – другий.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вибору найбільш ефективного транспортного засобу присвячені дослідження: Бажанової В. Ю., Жукової О. О. [1], Бондар Н. М., Гречан А. П. [2], Макаренко М. В. [3], Ольхової М. В., Давідіч О. Ю. [4], Іщенко О. А. [5] та ін. Так, досліджуючи собівартість перевезень різними видами транспорту, В. Ю. Бажанова та О. О. Жукова відзначають межі, за якими використання одного виду транспорту є економічно вигідним. У цих дослідженнях використовувалася загальна модель зміни витрат, яка включала постійні та змінні витрати. Маючи різні величини постійних та змінних витрат, автори обґрунтовували вибір того або іншого виду транспортного засобу. За даними авторів, вантаж масою до 172 т економічно вигідно перевозити автотранспортом, а вантаж понад 172 т – автомобільним і залізничним транспортом [1, с. 69–70]. Аналогічні дослідження здійснювали Ольхова М. М., Давідіч О. Ю. та ін. [4].

Вантажопотік підприємства потребує здійснення операцій інформаційної та матеріальної підсистем, які функціонують паралельно. Адже, як відзначали Гришко В., Кустанов В., Трященко В., завжди матеріальні процеси супроводжуються переробкою інформації, а саме: транспортування, складування і перевантаження вантажів (оформлення транспортних документів та облік руху вантажів тощо) [6, с. 232]. Як стверджує Волоснікова Н. М., економічні відносини, що формуються в умовах нестійкого зовнішнього середовища, вимагають вискоелективних способів і методів управління логістичними процесами [7, с. 183].

Ефективність перевезень значною мірою залежить від ступеня організації логістичних процесів. Логістичне обслуговування

бізнес-процесів, як зазначають Цимбалістова О. А. та ін., спрямоване на оптимізаційне управління економічними потоками, а також організаційно-економічними, техніко-технологічними та соціальними процесами в логістичних ланцюгах [8, с. 149]. У дослідженнях Трушкіної Н., Ринкевич Н. встановлено, що основними факторами, які знижують ефективність логістичних процесів, є ухилення від ризиків, відсутність орієнтованості на клієнта, роз'єднаність у колективі, нестача кадрів, недосконалість організаційної культури, відсутність підтримки керівництва [9, с. 224].

Невирішені складові загальної проблеми. У теперішній час залишаються невизначеними питання вибору виду транспорту для внутрішньозаводських перевезень. Загальна модель собівартості продукції, яка використовується у багатьох дослідженнях, не може бути перенесена на автомобільний транспорт. Вона потребує доповнення щодо впливу таких факторів як вантажопідйомність транспортного засобу, коефіцієнт використання вантажопідйомності, тривалість часу на навантаження та розвантаження. При цьому на автомобільному транспорті існує специфіка щодо визначення цих показників. Визначення собівартості перевезення лише на основі постійних та змінних витрат може призвести до помилкових висновків щодо вибору найбільш ефективного виду транспортного засобу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування вибору транспортного засобу для здійснення внутрішньозаводських перевезень вантажів як складової системи удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення логістичної діяльності підприємства виступає важливим фактором зниження витрат на транспортування вантажів, оптимізації використання транспортних засобів. Погіршення економічної кон'юнктури на ринку, посилення конкуренції вимагає від органів управління підприємством пошуку і застосування нових підходів та методів удосконалення логістичних процесів у контексті підвищення конкурентоможності підприємства.

У сучасних умовах суттєво змінився підхід до оцінки логістичних процесів на транспорті. Багато фірм усвідомили, що удосконалення логістичних процесів є реальним інструментом підви-

щення ефективності бізнесу. Наслідком таких змін повинно стати економічне обґрунтування управлінських рішень щодо транспортних перевезень вантажів, витрати на які займають значну частину у собівартості продукції.

Удосконалення логістичних процесів на підприємствах повинно бути спрямоване на раціональне управління транспортними потоками, зниження витрат з перевезення вантажів. Зниження транспортних витрат є важливим фактором зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва. Зниження собівартості визначає зростання прибутку і рентабельності підприємства. Зниження транспортних витрат повинно досягатися на основі оптимізації логістичних процесів, удосконалення управлінських рішень, спрямованих на найкраще використання потенціалу підприємства. Щоб досягти оптимізації логістичних функцій при перевезення вантажів, важливим аспектом постає вибір виду транспортного засобу.

Основним критерієм, який використовується для вибору виду транспорту, є собівартість перевезення. Економічна сутність категорії собівартості полягає в тому, що вона показує виражену у грошовій формі величину витрат підприємства, відшкодування яких в даних період необхідно йому для здійснення простого відтворення. Прийняття управлінських рішень щодо удосконалення логістичних процесів при транспортуванні вантажів повинно перш за все базуватися на критерії собівартості перевезення.

На автомобільному транспорті витрати виробництва мають свої особливості, слідує із особливостей транспорту як галузі матеріального виробництва. Витрати виробництва на автомобільному транспорті включають витрати на оплату праці робітників та оплату спожитих засобів виробництва.

В Україні порядок визначення собівартості перевезень вантажів визначається П(С)БО 16 «Витрати» [10] та Методичними рекомендаціями № 65 [11]. Визначення величини затрат, які припадають на одиницю продукції, називається калькуляцією собівартості. Необхідною передумовою правильного планування, обліку та аналізу собівартості перевезень на автомобільному транспорті є групування витрат за визначеними однорідними ознаками.

Залежно від обсягу перевезень затрати поділяють на змінні та постійні. Змінними є такі витрати, які змінюються зі зміною обсягу перевезення. Постійними називають витрати, які майже не змінюються при зміні обсягу перевезення.

Проте на автомобільному транспорті за такої класифікації є певні особливості. Вони полягають у тому, що ні один із видів затрат не залежить безпосередньо від кількості продукції транспорту (в тонно- або в пасажиро-кілометрах). Затрати на паливо, мастильні та інші експлуатаційні матеріали, на відновлення і ремонт шин, технічне обслуговування і ремонт рухомого складу, амортизація залежать від пробігу автомобіля. Ці витрати відносяться до змінних.

До постійних витрат належать накладні витрати, які у своїй більшості не залежать ні від пробігу рухомого складу, ні від кількості виконаних тонно-кілометрів. Вони залежать від потужності автотранспортного підприємства, ступеня його технічного оснащення, тривалості перебування транспортного засобу на лінії.

Загальна сума витрат на автомобільному транспорті $S_{заг}$ може бути визначена за такою формулою:

$$S_{заг} = S_{пос} A_{чр} + S_{зм} L_{заг}, \quad (1)$$

де $S_{пос}$ – постійні витрати, які припадають на 1 авт-год.;

$A_{чр}$ – кількість автомобіле-годин;

$S_{зм}$ – змінні витрати, які припадають на 1 км загального пробігу;

$L_{заг}$ – загальний пробіг, км.

На собівартість перевезення здійснює суттєвий вплив середня відстань перевезень вантажів. З підвищенням відстані перевезення збільшуються змінні витрати. Питома вага постійних витрат у собівартості перевезення знижується.

На собівартість перевезення впливають розміри витрат на завантаження і розвантаження. Скорочення простою автомобілів під завантаженням і розвантаженням дає можливість підвищити їх продуктивність за час перебування в наряді без збільшення чисельності водіїв, але при підвищенні добового пробігу, і таким чином, суми змінних витрат. Тут найбільш ефективно застосування

автомобілів-самоскидів, механізація завантажувально-розвантажувальних робіт.

Розглянемо порядок вибору транспортного засобу для внутрішньозаводського перевезення вантажів. Вихідні дані наведено у табл. 1. При системному аналізі собівартості перевезення дуже важливо мати вихідні дані, які відповідають таким вимогам: вони повинні бути обґрунтованими і достовірними, достатніми за кількісними показниками.

Таблиця 1

Вихідні дані для вибору транспортного засобу

№ з/п	Найменування величин	Ум. позначення	Одиниця виміру	Foton VJ 1051	Iveco Daily
1	Вантажопідйомність	q	т	3,5	4,0
2	Коефіцієнт статистичного використання вантажопідйомності	$\gamma_{ст}$	-	1,0	1,0
3	Середня технічна швидкість	V_m	км/год	20,0	20,0
4	Коефіцієнт використання пробігу	β	-	0,5	0,5
5	Час простою під навантаженням – розвантаженням на один транспортний цикл	$t_{пр}$	час	0,40	0,80
6	Сума змінних витрат на 1 км	$S_{зм}$	грн	25	28
7	Сума постійних витрат на 1 годину роботи автомобіля	$S_{пос}$	грн	95	90

Джерело: складено автором.

Транспортні засоби відрізняються за основними техніко-економічними показниками: часом простою під навантаженням – розвантаженням, розміром змінних та постійних витрат.

Автомобіль-самоскид Foton VJ 1051 має порівняно нижчий розмір змінних витрат на 1 км пробігу. Крім того, час простою цього автомобіля є вдвічі нижчим, ніж бортового автомобіля. Бортовий автомобіль Iveco Daily має перевагу у вантажопідйомності та в обсягах постійних витрат на 1 годину роботи. Це означає, що продуктивність та собівартість перевезень вантажу на різні відстані даними транспортними засобами буде суттєво відрізнятися.

Зниження собівартості перевезень досягається за рахунок постійних витрат, які розподіляються між більшою кількістю тонно-кілометрів.

Для порівняльного аналізу визначимо годинну продуктивність праці. Годинну продуктивність автомобіля в тонно-кілометрах (ткм) Q визначаємо за формулою

$$Q = \frac{q \cdot \gamma_{cm} \cdot V_m \cdot \beta \cdot l}{l + V_m \cdot \beta \cdot t_{np}}, \quad (2)$$

де l – завантажений пробіг автомобіля за один транспортний цикл, км.

Характер кривої цієї залежності показано на рис. 1.

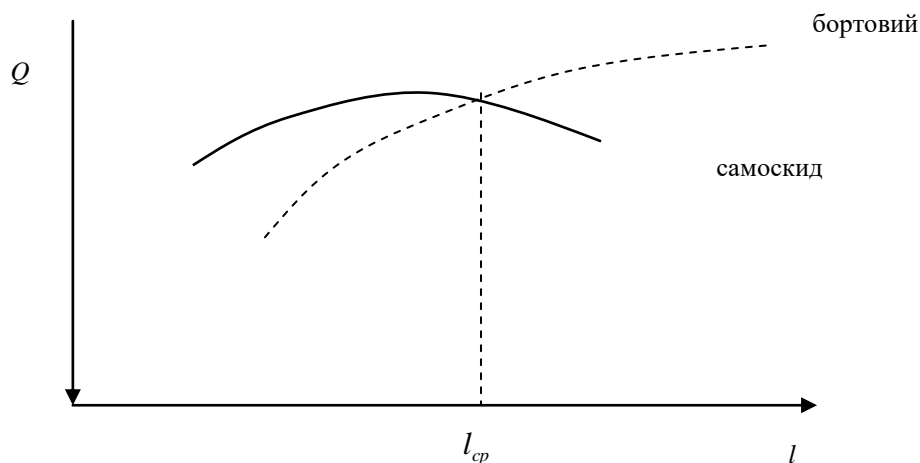


Рис. 1. Залежність годинної продуктивності автомобілів від відстані перевезення (складено автором)

Для визначення рівноцінної відстані за продуктивністю $l_{ср}$ прирівнюємо годинну продуктивність автомобіля самоскид Q_c до годинної продуктивності бортового автомобіля Q_b .

$$Q_c = Q_b.$$

Підставимо числові значення, отримаємо:

$$\frac{3,5 \cdot 1 \cdot 20 \cdot 0,5 \cdot l_{ср}}{l_{ср} + 20 \cdot 0,5 \cdot 0,4} = \frac{4 \cdot 1 \cdot 20 \cdot 0,5 \cdot l_{ср}}{l_{ср} + 20 \cdot 0,5 \cdot 0,8}.$$

Звідси $l_{cp} = 24$ км.

На підставі розрахунків можна зробити висновок. Автомобіль самоскид Foton VJ 1051 на відстані перевезень до 24 км забезпечує більшу продуктивність, ніж однотипний бортовий автомобіль Iveco Daily. При відстані перевезень більше 24 км продуктивність самоскида буде нижчою за продуктивність бортового автомобіля.

Наступним фактором, який впливає на вибір транспортного засобу, є собівартість перевезення. Відмінності в обсягах змінних та постійних витрат значною мірою визначатимуть економічну доцільність застосування того або іншого виду транспортного засобу.

Собівартість одного тонно-кілометра C можна визначити за формулою

$$C = \frac{1}{q \cdot \gamma} \left(\frac{S_{зм}}{\beta} + \frac{S_{noc}}{\beta \cdot V_m} + \frac{S_{noc} \cdot t_{np}}{l} \right) \frac{грн}{ткм}. \quad (3)$$

Як видно з формули (3), залежність собівартості C від відстані перевезення l при інших рівних постійних величинах може бути виражена функцією

$$C = a + \frac{b}{l}.$$

Характер кривих цієї залежності показано нижче (рис. 2).

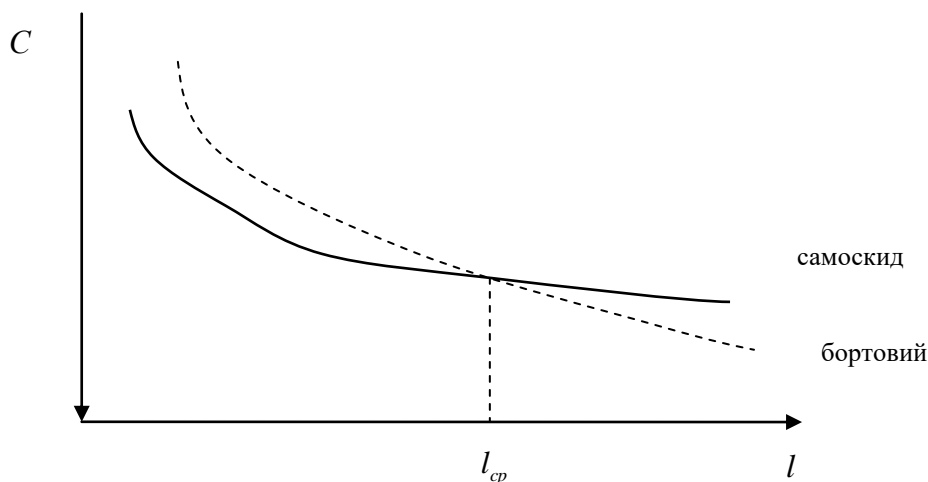


Рис. 2. Залежність собівартості перевезення вантажу від відстані перевезення (складено автором)

Для визначення рівноцінної відстані за собівартістю l_{cp} прирівняємо собівартості тонно-кілометра автомобіля-самоскида та бортового автомобіля

$$C_c = C_b. \quad (4)$$

Підставивши числові значення, отримаємо

$$\frac{1}{3,5 \cdot 1} \left(\frac{25}{0,5} + \frac{95}{0,5 \cdot 20} + \frac{95 \cdot 0,4}{l_{ec}} \right) = \frac{1}{4 \cdot 1} \left(\frac{28}{0,5} + \frac{90}{0,5 \cdot 20} + \frac{90 \cdot 0,8}{l_{cp}} \right).$$

Звідси $l_{ec} = 9,5$ км.

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок: автомобіль самоскид Foton VJ 1051 на відстані до 9,5 км забезпечує більш низьку собівартість перевезень, ніж однотипний бортовий автомобіль Ivesco Daily. При відстані перевезень більше, ніж 9,5 км собівартість перевезень самоскидом буде вища за собівартість перевезень бортовим автомобілем.

Висновки. На основі техніко-економічних показників зроблена порівняльна оцінка вибору транспортного засобу для внутрішньо-заводських перевезень вантажів. Обґрунтовано спосіб вибору транспортного засобу на підставі собівартості транспортування вантажів з урахуванням годинної продуктивності, відстані перевезень та часу простою.

Визначено порядок обґрунтування управлінських рішень у логістичних процесах з перевезення вантажів. Цей порядок розрахунків вибору транспортного засобу може бути використаний як на промислових підприємствах для внутрішньогосподарських перевезень, так і на автотранспортних підприємствах. Прийняття управлінських рішень в логістиці перевезень забезпечує більш раціональне використання транспортних засобів, зменшення витрат на перевезення вантажів.

Врахування вантажопідйомності, часу простою, змінних та постійних витрат дозволить зробити більш економічно обґрунтований вибір транспортного засобу для перевезень вантажів. Це сприятиме удосконаленню логістичних процесів на промислових та транспортних підприємствах.

Література

1. Божанова В. Ю., Жукова О. О. Методичні рекомендації щодо вибору транспортного засобу в логістиці підприємств. *Проблеми економіки транспорту*: збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2015. Вип. 10. С. 65–72.
2. Бондар Н.М., Гречан А.П., Шатіло О.В. Впровадження стратегічного управління на підприємстві: вибір стратегії та шляхи її реалізації. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. Вип. 2 (49). С.15–21.
3. Макаренко М.В. Особливості управління логістичними системами підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 36. С. 73-80.
4. Сфери раціонального використання автомобільного і залізничного видів транспорту: монографія / М. В. Ольхова, Ю. О. Давідіч, Д. М. Рославцев; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 217 с.
5. Іщенко О. А. Необхідність побудови логістичних систем на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка*. 2015. Вип. 162. С. 162-168.
6. Гришко В., Кустанов В., Трященко В. Особливості інформаційного забезпечення управління логістичними процесами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 230–235.
7. Волоснікова Н.М. Теоретичні підходи до оцінювання економічної ефективності інформаційних потоків та інформаційного забезпечення інтегрованої логістизації процесів на мікрорівні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 179–184.
8. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 148–154.
9. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219–227.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
11. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті: Наказ Міністерства транспорту України від 05.02.2001 № 65. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065361-01#Text>.

References

1. Bozhanova, V. Yu., & Zhukova, O. O. (2015). *Metodychni rekomendatsiyi shchodo vyboru transportnoho zredstva v lohistytsi pidpryemstv* [Methodical recommendations for choosing a vehicle in enterprise logistics]. *Zbirnyk naukovykh prats Dnipropetrovskogo natsional'nogo universytetu zaliznychnogo transportu imeni akademika V. Lazaryana. Problemy ekonomiky transportu – Collection of Scientific Works of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan. Problems of Transport Economics*, 10, 65–72. [in Ukrainian]
2. Bondar, N. M., Grechan, A. P., & Shatilo, O. V. (2021). *Vprovadzhennya stratehichnoho upravlinnya na pidpryemstvi: vybir stratehiyi ta shlyakhy yiyi realizatsiyi* [Implementation of strategic management at the enterprise: Strategy selection and ways of its implementation]. *Vysnyk Natsional'nogo transportnoho universytetu – Bulletin of the National Transport University*, 2(49), 15–21. [in Ukrainian]
3. Makarenko, M. V. (2018). *Osoblyvosti upravlinnya lohistychnymy systemamy pidpryemstv* [Peculiarities of management of logistics systems of enterprises]. *Vysnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Pryazovsk State Technical University. Series: Economic Sciences*, 36, 73–80. [in Ukrainian]
4. Ol'khova, M. V., Davidich, Yu. O., & Roslavcev, D. M. (2018). *Sfery ratsional'noho vykorystannya avtomobil'noho i zaliznychnogo vydiv transportu: monohrafiya* [Spheres of rational use of road and rail modes of transport: Monograph]. Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beke-tov. [in Ukrainian]
5. Ishhenko, O. A. (2015). *Neobkhidnist' pobudovy lohistychnykh system na vitchyznianskykh promyslovykh pidpryemstvakh* [The necessity of building logistics systems in domestic industrial enterprises]. *Vistnyk Kharkivs'koho natsional'nogo tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni P. Vasylenka – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after P. Vasylenko*, 162, 162–168. [in Ukrainian]
6. Gryshko, V., Kustanov, V., & Tryashchenko, V. (2023). *Osoblyvosti informatsiynoho zabezpechennya upravlinnya lohistychnymy protsesamy* [Peculiarities of informational management of logistics processes]. *Vysnyk Khmel'nyts'koho natsional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 4, 230–235. [in Ukrainian]
7. Volosnikova, N. M. (2019). *Teoretychni pidkhody do otsiniuvannya ekonomichnoyi efektyvnosti informatsiynykh potokiv ta informatsiynoho zabezpechennya intehrivanoi lohistyzatsiyi protsesiv na mikrohrivni* [Theoretical approaches to evaluating the economic efficiency of information flows and information support of integrated logistics processes on a micro level]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 179–184. [in Ukrainian]

8. Tsymbalistova, O. A., Kharchenko, M. V., & Yudenko, Ye. V. (2020). Informatsiyi tekhnolohiyi v systemi lohistychnogo obsluhovuvannya biznes-protsesiv [Information technologies in the system of logistics service of business processes]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya – Scientific Notes of the Tavria National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*, 31(70), 148–154. [in Ukrainian]
9. Trushkina, N., & Rynkevych, N. (2019). Naukovo-metodychni ta prykladni zasady vdoskonalennya upravlinnya lohistychnoyu diyal'nistyu pidpryemstv [Scientific-methodical and applied principles of improving the management of logistics activities of enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 34, 219–227. [in Ukrainian]
10. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). Bukhhalters'kyi oblik (standart) 16 "Vytraty" [Accounting regulation (standard) 16 "Expenses"]. Order No. 318. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> [in Ukrainian]
11. Ministry of Transport of Ukraine. (2001). Metodychni rekomendatsiyi z formuvannya sobivartosti perevezen' (robit, posluh) na transporti [Methodological recommendations for the formation of the cost of transportation (works, services) in transport]. Order No. 65. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065361-01#Text> [Ukrainian]

CHOICE OF TRANSPORT MEANS IN THE ORGANIZATION OF INTRA-PLANT AUTOMOBILE FREIGHT TRANSPORTATION

NEPRAN A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: nepranxtei@gmail.com,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123>.

Abstract. *Cargo transportation costs make up a significant part of the costs of industrial enterprises. The main factor that affects the choice of a vehicle for domestic transportation of goods is the cost of transportation. Reducing the cost of transportation allows you to reduce the costs of production and sale of products, increase the amount of profit and increase the profitability of the enterprise's economic activity.*

The analysis of studies and publications on the organization of the logistics process of cargo transportation as part of the selection of a motor vehicle proved that insufficient attention has been paid to this issue. The procedure for choosing a motor vehicle needs improvement, taking into account the technical and economic indicators of their operation.

The article substantiates the theoretical approach to the choice of a vehicle for intra-factory transportation of goods. A feature of the proposed approach is the assessment of the impact on the cost of transportation of such factors as load capacity, vehicle idle time, and the amount of fixed and variable costs. To choose the most efficient type of vehicle, it is proposed to

determine the dependence of the cost price on the distance of transportation. The procedure for estimating the distance of transportation, according to which the use of comparable types of transport is economically equally beneficial, has been developed.

The implementation of the proposed provisions will allow enterprises to make economically justified decisions regarding the choice of vehicle, which will contribute to the reduction of freight transportation costs. This method can be used by transport companies to justify the feasibility of choosing a vehicle for cargo transportation.

Key words: Hourly performance of the car, cost of 1 tkm, vehicle, transportation distance.

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.197

JEL classification: M29, O31, O32

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

КРИВЕНКО Л. Ф., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії), кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: leonk77@meta.ua, ORCID ID: 0009-0000-9379-0790

Анотація. У сучасних умовах динамічного ринку, де зростають вимоги до швидкості, точності та прозорості логістичних операцій, традиційні методи управління автотранспортним підприємством і перевезеннями не забезпечують необхідний рівень контролю та оперативності. Одним із ключових напрямків підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств та логістичних організацій є розвиток цифрових технологій і їхнє інтегрування в логістичні та управлінські процеси. Запровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси, знизити ризики; системи моніторингу в режимі реального часу забезпечують більшу видимість на всіх етапах логістичного ланцюга.

Незважаючи на значний інтерес науковців у розробці та впровадженні цифрових рішень для логістики, залишається низка невирішених питань, а саме недостатньо уваги приділяється комплексним рішенням, які б об'єднували функціональність для всіх учасників логістичного процесу: від логістів і водіїв до клієнтів; недостатньо висвітлено питання інтеграції цифрових систем з уже існуючими платформами для управління автотранспортним підприємством.

У статті запропоновано інноваційні рішення для автоматизації логістичних процесів, зокрема розробка цифрових інструментів для автотранспортних підприємств, які стали основою для реалізації логістичного додатка «International cargo delivery». Додаток інтегрований з програмою управління автомобільним транспортом (УАТ) та системами моніторингу, такими як Volvo Connect, Teletrack, Ruptela і TermoKing. Це дозволяє здійсню-

вати контроль за виконанням рейсів у реальному часі та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Цей додаток сприяє підвищенню ефективності управління вантажоперевезеннями. Інтеграція автоматизованого логістичного додатка «International cargo delivery» приносить значні вигоди всім учасникам процесу управління перевезеннями. Додаток надає можливості для онлайн-моніторингу, прогнозування замовлень, забезпечення водіїв додатковою інформацією, а також дозволяє керівництву здійснювати контроль за процесами.

Впровадження таких цифрових рішень дозволить автотранспортним підприємствам бути інтегрованими в глобальні логістичні системи, що відкриє нові ринки та можливості для співпраці з міжнародними партнерами.

Ключові слова: логістичний додаток, логістичний ланцюг, системи керування автопарком, цифрові системи управління, цифрові технології.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій та їх упровадження в управлінські процеси логістики є одним із основних напрямів підвищення ефективності автотранспортних підприємств. В умовах динамічного ринку, коли вимоги до швидкості, точності та прозорості логістичних операцій постійно зростають, традиційні методи управління автопарком та перевезеннями часто не здатні забезпечити належний рівень контролю й оперативності. Одним із ключових викликів є відсутність інтегрованих рішень, які б дозволяли в режимі реального часу відстежувати виконання транспортних завдань, контролювати стан рухомого складу, а також оптимізувати взаємодію між логістами, водіями та клієнтами. З огляду на це питання автоматизації логістичних процесів стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Технологічні інновації та цифрові рішення відіграють важливу роль у створенні інтегрованих систем управління, що дозволяють більш ефективно контролювати перевезення, управляти автопарком, покращувати взаємодію між учасниками логістичного ланцюга.

Цифровізація та автоматизація процесів є не тільки засобом зменшення витрат й уникнення людських помилок, але й важливим інструментом для адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки. Особливу актуальність мають програмні рішення, що дозволяють в режимі реального часу отримувати та обробляти інформацію про стан транспорту, вантажів, а також відстежувати ефективність виконання рейсів. Завдяки таким рішенням підвищується прозорість операцій, зменшується кількість збоїв у роботі та покращується якість обслуговування клієнтів.

Існуючі програмні продукти для управління транспортними засобами зазвичай обмежуються базовими функціями відстеження маршрутів і ведення обліку рейсів, що не завжди дозволяє повною мірою автоматизувати процеси планування та виконання перевезень. Відсутність можливості своєчасного аналізу ефективності використання транспортних засобів, моніторингу технічного стану автомобілів та управління вантажними перевезеннями в реальному часі призводить до неефективного використання ресурсів, збільшення простоїв та зниження рентабельності операцій.

Крім того, сучасні виклики вимагають підвищення рівня комунікації між різними учасниками логістичного процесу – від логістів до водіїв і клієнтів. Це потребує інтеграції різних інформаційних систем та підходів до управління, що дозволить забезпечити швидкий доступ до даних та узгодженість дій усіх сторін.

Таким чином, основною проблемою є необхідність розробки інноваційних цифрових рішень, які б забезпечували комплексну автоматизацію процесів управління автопарком та дозволяли оперативно вирішувати питання, пов'язані з перевезеннями, технічним обслуговуванням транспортних засобів та інформуванням клієнтів про стан їхніх замовлень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У практичній діяльності та наукових дослідженнях все більше уваги приділяється цифровій трансформації логістичних процесів та впровадженню автоматизованих рішень для управління транспортом.

Сучасним прикладом використання цифрових технологій на підприємствах автомобільного транспорту України є система електронної товарно-транспортної накладної (e-ТТН), в основу якої покладено принципи інтеграції з європейською системою e-CMR та міжнародні стандарти обміну даними. Впровадження цієї системи є проектом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури за підтримки міжнародних партнерів. Наразі прийнято Постанову Кабінету Міністрів України щодо реалізації експериментального проекту з впровадження товарно-транспортної накладної в електронній формі у сфері внутрішніх вантажних перевезень [1]. Користувачі та оператори платформ електронного документообігу, а також учасники вантажних перевезень матимуть можливість добровільно долучитися до експериментального проекту. Це дозво-

лить їм протестувати повний цикл використання електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН), підготувати своїх співробітників до роботи з електронним документообігом та надати власний зворотний зв'язок щодо можливих удосконалень системи е-ТТН.

Окрім системи е-ТТН, у транспортно-логістичному бізнесі досить широко використовують різні цифрові системи управління: Transport Management Systems, TMS) та системи керування автопарком (Fleet Management System, FMS). Наприклад, FMS – це програмна система, спрямована на спрощення процесу доставки вантажів, заощадження часу та вартості, підвищення ефективності і прибутковості вантажних перевезень, а також забезпечення дотримання національних та міжнародних правил щодо вантажних перевезень. FMS фокусується на певній частині логістичних операцій і відповідно може бути частиною будь-якого іншого логістичного програмного забезпечення або індивідуальним рішенням, якщо власнику бізнесу не потрібно займатися іншими операціями в ланцюгу поставок, крім тих, що пов'язані з перевезенням вантажів.

У сучасних наукових дослідженнях [2-8] також спостерігається зростання інтересу до цифрових ланцюгів поставок, діджиталізації логістичних процесів, впровадження цифрових систем у галузі автомобільних перевезень та логістики.

Так, у роботі [6] представлено дослідження основних аспектів впровадження високотехнологічних рішень, а саме роботизованих систем Goods-to-person (G2P), технологій для «Last mile» доставки, які використовуються для ефективного з'єднання між програмами та транспортними засобами з метою підвищення продуктивності логістичних процесів та зменшення витрат. У цій роботі також розглядається вплив інтернету речей, Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання на розвиток галузі, які, як очікується, залучать інвестиції від багатьох світових логістичних операторів. Автор підкреслює важливість цифрової трансформації для логістичних компаній, незважаючи на існуючі виклики, такі як обмежене фінансування, недостатня кваліфікація кадрів та брак стратегічного планування.

У статті [7] на підставі узагальнення і ґрунтовного аналізу попередніх досліджень [8–10] розглянуто та проаналізовано засто-

сування штучного інтелекту в управлінні ланцюгами поставок (SCM), виявлено вплив ШІ на ефективність SCM, визначено методи ШІ, які можуть підвищити ефективність SCM, підгалузі SCM, що мають високий потенціал для покращення за допомогою ШІ, вплив застосування ШІ на ефективність SCM. Компоненти цифровізації управління ланцюгами поставок включають інтеграцію інформації, ресурсів і мереж, автоматизацію з використанням робототехніки, автоматизацію процесів та інтелектуальні процеси, реконфігурацію мереж ланцюгів поставок, коригування структури організації та ланцюгів поставок для підвищення продуктивності, аналітику ланцюгів поставок, яка забезпечує виконання в режимі реального часу, прийняття рішень, оптимізацію процесів і розширене прогнозування, процес ланцюга поставок з повторенням плану, джерела, виготовлення, доставки і повернення. Доведено, що рішення на основі штучного інтелекту здатні революціонізувати управління запасами завдяки своїй здатності обробляти величезні обсяги даних. Ці інтелектуальні системи можуть швидко аналізувати та інтерпретувати величезні масиви даних, надаючи в реальному часі дієву інформацію для планування попиту і пропозиції, а завдяки своїм складним алгоритмам ШІ надають точні прогнози щодо майбутніх тенденцій у поведінці споживачів та сезонності.

Важливим аспектом досліджень також є впровадження систем управління ланцюгами поставок (SCM-систем), призначених для автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства і контролю за всіма переміщеннями товарів. Автори робіт [11 - 13] наголошують, що найкраще сучасним вимогам до систем управління ланцюгами постачання (SCM) відповідають хмарні технології, які відрізняються гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни. Однією з ключових переваг інтеграції хмарних технологій у SCM-системи є можливість використовувати певні компоненти хмарних рішень для задоволення конкретних бізнес-потреб без необхідності вносити кардинальні зміни.

На особливу увагу заслуговує створення і використання мобільних додатків у галузі транспортної логістики. Великою популярністю користується мобільний додаток Loads2GO! [14], який інтегрований з Платформою Trans.eu. Цей додаток забезпечує перевізникам швидкий та постійний доступ до вантажів; дозволяє

відшукувати вантажі на біржі, виконувати логістичне обслуговування спеціальних вантажів, а також вести переговори та спілкуватися з контрагентами.

Однак, незважаючи на значні досягнення в розвитку цифрових рішень для логістики, в науковій літературі залишається низка невіршених питань. Більшість досліджень акцентують увагу на окремих аспектах автоматизації, таких як відстеження транспорту або оптимізація маршрутів, проте недостатньо уваги приділяється комплексним рішенням, які б об'єднували функціональність для всіх учасників логістичного процесу: від логістів і водіїв до клієнтів. Крім того, недостатньо висвітлено питання інтеграції таких систем з уже існуючими платформами для управління автопарком, що є важливим для підприємств, які прагнуть вдосконалити свою операційну діяльність без повної заміни поточних програмних засобів.

Ці прогалини у науковій літературі свідчать про необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку комплексних інноваційних рішень, здатних забезпечити більш ефективне управління транспортними засобами та логістичними процесами.

Невіршені складові загальної проблеми. Попри значний прогрес у розвитку інформаційних технологій та їх інтеграції у логістичні процеси, існує ряд невіршених проблем, що обмежують повномасштабне використання цифрових рішень у галузі автотранспортних підприємств. Зокрема, специфіка вітчизняних підприємств України додає складнощів у цьому процесі. Багато українських автотранспортних підприємств мають застарілу матеріально-технічну базу та інфраструктуру, що значно ускладнює впровадження новітніх технологій і систем автоматизації. Крім того, обмежені фінансові ресурси, особливо в умовах економічної кризи та війни, знижують можливості підприємств інвестувати у сучасні технології.

Також на ринку спостерігається недостатня кількість кадрів із належними цифровими компетенціями. Багато підприємств потребують додаткових інвестицій у навчання персоналу для роботи з новими системами. Відсутність державної підтримки та стимулів для цифровізації логістичної індустрії в Україні лише загострює ці проблеми, залишаючи підприємства в складному становищі щодо оновлення їхньої інфраструктури.

Не менш важливою проблемою є недостатня адаптація існуючих логістичних систем до умов зростаючої невизначеності та нестабільності на ринках. Вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемами швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що потребує гнучких і масштабованих цифрових рішень. Однак для їх реалізації підприємства потребують більш доступних й оптимізованих за вартістю технологічних рішень, а також вдосконаленої правової бази для їх упровадження.

Управління логістичними процесами в автотранспортних підприємствах України стикається з низкою невирішених проблем, які значно ускладнюють їх ефективність. По-перше, відсутність прозорості у відстеженні перевезень призводить до труднощів у контролі виконання замовлень і своєчасного реагування на ситуації, що виникають. Це підвищує ризик затримок та невиконання умов договорів. По-друге, інформація про статус автомобілів та виконання рейсів часто розпорошена між різними системами, що ускладнює доступ до актуальних даних в режимі реального часу. Це створює проблеми в комунікації між водіями та логістами, адже недостатня ефективність комунікацій може призводити до помилок у виконанні рейсів, збільшуючи витрати на обслуговування. Крім того, нерідко спостерігається низька завантаженість автомобілів і тривалі простої, що веде до втрат у доходах і зростання витрат на утримання автопарку. Недостатня аналітика для прийняття управлінських рішень також є суттєвою проблемою, оскільки без доступу до системи, що забезпечує аналітичні дані, менеджери не можуть ефективно планувати діяльність. Врахування цих аспектів підкреслює необхідність впровадження інноваційних рішень для автоматизації логістичних процесів, що і буде представлено в рамках опису розробленого логістичного додатка.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення інноваційних підходів до автоматизації логістичних процесів через створення і застосування цифрових рішень для автотранспортних підприємств, що забезпечують підвищення ефективності управління перевезеннями та покращення комунікацій між усіма учасниками процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, змінами в ринковому середовищі та підвищеними вимогами до якості обслуговування,

компанії прагнуть впроваджувати новітні технології, щоб адаптуватися до швидко змінюваних умов.

Одним із таких рішень стало розроблення логістичного додатку у ТДВ «АТП-16363» м. Харкова, що інтегрує інноваційні технології для оптимізації управлінських процесів у галузі автотранспорту. Цей додаток сприяє покращенню управління перевезеннями шляхом централізованого доступу до інформації, підвищенню комунікації між логістами, водіями та замовниками, а також зменшенню простоїв автотранспортних засобів.

Основою для розробки та впровадження в АТП логістичного додатка «International cargo delivery» стала власна авторська концепція, метою якої було створення зрозумілого і потужного інструменту для управління логістикою, який допоможе покращити ефективність перевезень вантажів, зменшити витрати та час перевезення.

Це інноваційне рішення спрямоване на оптимізацію процесів управління перевезеннями вантажів та забезпечує інтеграцію сучасних технологій у сферу логістики, що, в свою чергу, підвищує ефективність управлінських процесів (рис. 1).

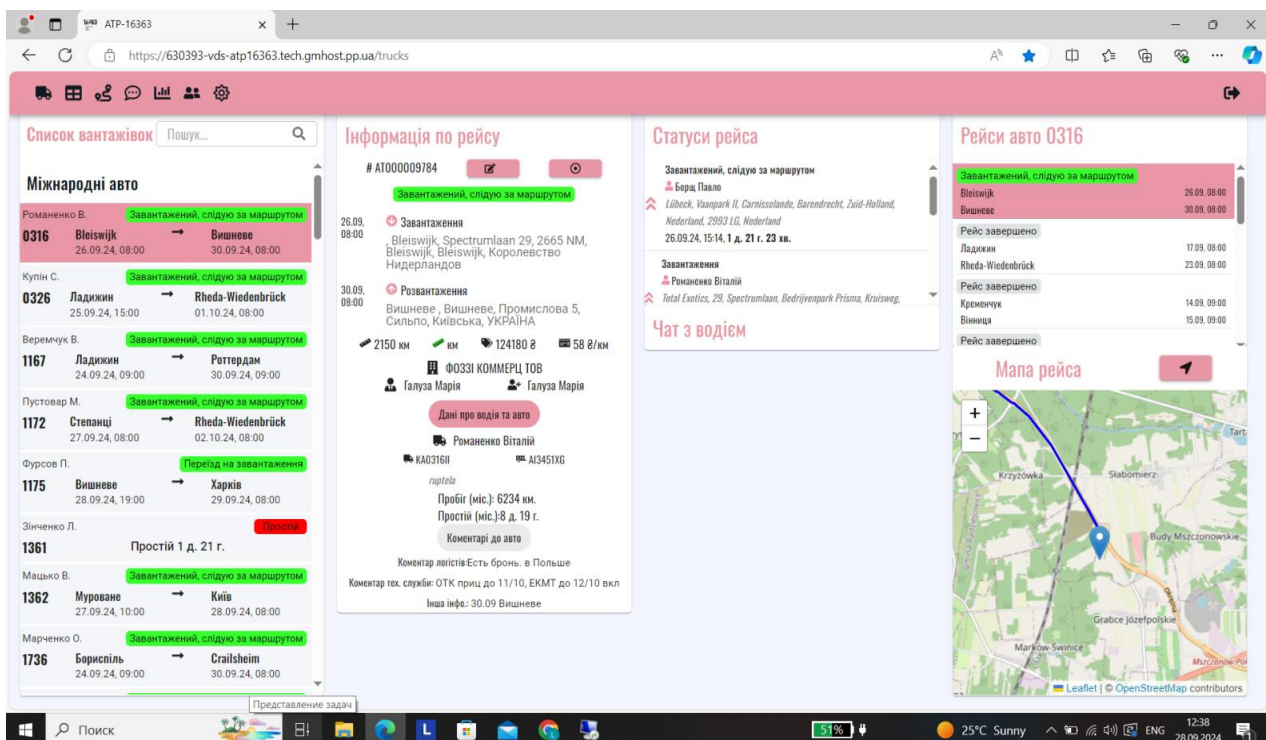


Рис. 1. Загальний вигляд логістичного додатка «International cargo delivery»

Логістичний додаток «International cargo delivery», розроблений на замовлення ТДВ «АТП-16363», активно впроваджується в управлінські процеси підприємства з 2023 року. Додаток пропонує базову версію для використання на ПК та мобільну версію, доступну на пристроях на базі Android та iOS. Мобільна версія, що переважно використовується водіями та логістами, забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації, що є важливим для ефективного управління автотранспортом.

Додаток інтегрований з програмою управління автомобільним транспортом (УАТ) та системами моніторингу, такими як Volvo Connect, Teletrack, Ruptela і TermoKing. Це дозволяє здійснювати контроль за виконанням рейсів у реальному часі та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Під час розробки додатка було поставлено кілька основних цілей:

1. Централізований доступ до інформації в режимі онлайн. Користувачі мають можливість отримувати дані про наявний рухомий склад, стадії виконання рейсів (завантаження, розвантаження, в дорозі, завершення), місцезнаходження транспортних засобів, температурні характеристики під час перевезення, а також історію виконаних завдань і статистику за визначений період (пробіг, доходи, час праці та відпочинку).

2. Підвищення ефективності управління автотранспортом. Додаток надає можливість для зменшення простоїв та здійснення своєчасного аналізу ефективного використання автотранспорту.

3. Забезпечення своєчасної комунікації. Водії та відповідальні за напрямок логістики отримують інформацію про рейси вчасно, що покращує управлінські процеси і знижує ймовірність помилок.

4. Залучення клієнтів. Додаток надає можливість підключення клієнтів до системи для отримання актуальної інформації про стан та контроль перевезення їх вантажів.

Логістичний додаток «International cargo delivery» інтегрується у процеси управління автотранспортними підприємствами, забезпечуючи ефективність та прозорість у виконанні логістичних завдань. Функціонування додатка організовано таким чином:

1. Створення бази даних. У додаток імплементується інформація про автотранспортні засоби, які перебувають на балансі компа-

нії або функціонують на договірних засадах (включаючи автомобілі, причепа і напівпричепа). Це дозволяє здійснити централізований облік та управління транспортними ресурсами.

2. Встановлення та використання. Водій завантажує додаток на свій мобільний пристрій та отримує чіткі інструкції щодо його функціонування. Цей крок забезпечує швидкий доступ до необхідних даних і підвищує рівень комунікації між учасниками процесу.

3. Планування та внесення даних. Логіст, відповідальний за організацію перевезень, вводить інформацію в базову програму управління автомобільним транспортом (УАТ). Ця інформація включає деталі рейсу, такі як маршрут, замовник, номер автомобіля, прізвище, ім'я та по батькові водія, відстань, вартість, адресу, час і дату завантаження/розвантаження, а також проміжні пункти та температурні умови перевезення. Після внесення даних інформація автоматично надсилається водіям через додаток.

4. Підтвердження завдання. Водій, отримавши завдання в додатку, повинен його підтвердити, натиснувши на відповідну кнопку. Цей етап контролюється логістом, який слідкує за своєчасністю підтвердження. Переваги цього процесу включають:

- чітко структуровану інформацію для водія щодо рейсу: маршрут, замовник, відстань, адреса, час і дата завантаження/розвантаження, проміжні пункти та температурні показники перевезення, а також відповідальні особи;

- у випадку помилок або невиконання умов водій не може висловлювати заперечення, оскільки вся інформація задокументована;

- у разі відмови від завантаження логіст та керівник оперативно аналізують причини та вживають заходів для їх усунення.

5. Моніторинг виконання рейсу. Після підтвердження рейсу водій зобов'язується відзначати свій прогрес у додатку на кожному етапі: переїзд на завантаження, завантаження, проміжне розвантаження, розвантаження та завершення рейсу. Цей процес дозволяє логісту отримувати актуальну інформацію без потреби у додаткових дзвінках до водія.

Логіст, що відповідає за даний рейс, має змогу спостерігати за перебігом виконання завдань і прогнозувати, коли автомобіль

повернеться в зону його відповідальності, забезпечуючи таким чином злагодженість і ефективність управлінських процесів.

Таким чином, впровадження додатка «International cargo delivery» суттєво підвищує ефективність управління перевезеннями, полегшуючи комунікацію між усіма учасниками логістичного процесу, які мають змогу аналізувати «онлайн» всю інформацію по автомобілю (різний колір – різні стадії, рис. 2).

Авто	Останній рейс	Поточний рейс	Майбутній рейс	GPS	Логістика	Тех. служба	Інша інфо.
AX2313BK AX3482XT Глебов Ю.	Рейс завершено Харків 25.09, 12:00 26.09, 08:00	Завантажений, слідкує за маршрутом Муроване 27.09, 10:00 Київ 28.09, 08:00	Рейс створено, водій ще не прийняв Біла Церква 29.09, 10:00 Одеса-Миколаїв 30.09, 08:00	Отримати локацію	Есть броне.		30.09 Николаєв
AX2328EO AX5508XX Лавриненко Р.	Рейс завершено Київ 27.09, 17:00 Львів 28.09, 09:00	Завантажений, слідкує за маршрутом Малехів 28.09, 11:00 Мартусянка 29.09, 08:00		Отримати локацію	Есть броне.		29.09 Київ
AX3306AB AA3724XX Напора Ю.	Рейс завершено Вишневе 26.09, 17:00 Одеса 27.09, 08:00	Водій прийняв рейс Степанівка 27.09, 23:00 Івано-Франківськ 30.09, 08:00		Отримати локацію	Не подд. мобілізації.	елдвиги ОК	30.09 И.Франковск
AA3718XN AX4822XT Земляний В.	Рейс завершено Суми 26.09, 15:00 Харків 27.09, 08:00	Завантажений, слідкує за маршрутом Харків 27.09, 14:00 Малехів 29.09, 08:00	Рейс створено, водій ще не прийняв Малехів 29.09, 22:00 Мукачево 30.09, 10:00	Отримати локацію	Есть броне.		30.09 Мукачево
AX3805AA AX3074XX Балічев В. 15 д. 20 г.	Рейс завершено Чайки 11.09, 16:00 Васищево 12.09, 08:00			Отримати локацію	Без водителя		Без водителя
AA3981XE AX8303XX Боцюра В. 0 д. 22 г.	Рейс завершено Велика Димерка 26.09, 17:00 Васищево 27.09, 08:00			Отримати локацію	Не подд. мобілізації. 4 вилодили		30.09 Харків
AX4199EM AX4269XX Кричак С.	Рейс завершено Дніпро 25.09, 14:00 Київ 27.09, 09:00	Приміє розвантаження Вишневе 27.09, 21:00 Харків 28.09, 08:00	Рейс створено, водій ще не прийняв Васищево 28.09, 22:00 Суми 29.09, 08:00	Отримати локацію	Есть броне.		30.09 Чайки
AX4461AE AX3964XT Новоселівцев Г. 0 д. 7 г.	Рейс завершено Харків 09.07, 09:00 Васищево 09.07, 10:00			Отримати локацію	Без водителя		Без водителя
AX5089KX AX3833XX Сіроштан Є.	Рейс завершено Миколаїв 26.09, 11:00 Павлоград 27.09, 09:00	Завантажений, слідкує за маршрутом Павлоград 27.09, 17:00 Ужгород 30.09, 09:00		Отримати локацію	Есть броне.		30.09 Ужгород
AX5325EM AX0173RP Ільченко В.	Рейс завершено Житомир 24.09, 21:00 Дніпро 26.09, 08:00	Кінцеве розвантаження Дніпро 27.09, 14:00 Білогорідка 28.09, 08:00	Рейс створено, водій ще не прийняв Вишневе 28.09, 17:00 Львів 29.09, 07:00	Отримати локацію			29.09 Львів
AX5409EO AX3403XT Сіренко В.	Рейс завершено Українка 25.09, 16:00 Дніпро-Полтава 26.09, 08:00			Отримати локацію	температура.	елдвиги ОК	30.09 Полтава

Рис. 2. Інформація про онлайн-моніторинг виконання рейсів

Впровадження логістичного додатка «International cargo delivery» надає значні переваги для всіх учасників процесу управління перевезеннями.

Даний додаток забезпечує ефективний моніторинг та контроль над виконанням замовлень, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність логістичних процесів. Основні аспекти, які забезпечують ці переваги, наведено нижче.

1. Онлайн-моніторинг. Логіст, що відповідає за замовлення, має можливість контролювати у режимі реального часу місцезнаходження автомобіля, а також стан температури в фургоні відповідно до умов перевезення. Ця інформація дозволяє своєчасно аналізувати стан виконання замовлення, що є критично важливим для забезпечення належної якості послуг.

2. Прогнозування замовлень. Логіст, отримавши інформацію про те, коли автомобіль «з'явиться» в його зоні відповідальності, може проактивно шукати замовлення для цього автомобіля. Дана інформація включає:

1) логіст отримує дані, коли його колега приймає замовлення з кінцевим розвантаженням у зоні його відповідальності, що надає можливість для попереднього планування наступних дій та передачі водію інформації про подальший рейс;

2) логіст отримує сповіщення про завершення рейсу водієм в його зоні відповідальності, що дозволяє контролювати часові проміжки між завданнями і планувати подальші маршрути відповідно до виконаних умов.

3. Додаткова інформація для водіїв. У разі необхідності виконання додаткових дій, таких як технічне обслуговування, сертифікація чи технічний огляд, водіям надсилається додаткова інформація з інструкцією. Це забезпечує підвищення рівня безпеки та надійності автотранспортних засобів.

4. Контроль з боку керівництва. Керівники мають змогу здійснювати контроль за діяльністю транспорту в будь-який момент, отримуючи інформацію як у зведеному вигляді, так і по кожному окремому рейсу або автомобілю.

Використання кольорової гами для відображення різних стадій діяльності транспорту дозволяє миттєво реагувати на ситуації, такі як наявність автомобілів без завантаження чи надмірний простій. Керівники також можуть контролювати вартість заявок, що були прийняті логістами.

Інформація, що надається керівникам, включає:

- стадію виконання рейсу кожним автомобілем та його місце знаходження;

- дані про попередній, поточний та наступний рейси;

- вартість рейсу та його відстань, а також контроль запланованого кілометражу в порівнянні з фактичним на основі GPS-даних;

- відповідальний логіст, замовник та умови перевезення (кількість місць завантаження/розвантаження, температурний режим);

- можливість отримання статистичної інформації за певний період (пробіг, зайнятість);

- геолокація та температурний режим у фургоні, що дозволяє забезпечити контроль за умовами перевезення.

5. Залучення замовника. Замовник, отримавши доступ до системи, також в онлайн-режимі має змогу контролювати перевезення свого вантажу. Це підвищує рівень довіри між усіма учасниками процесу та дозволяє замовникам бути в курсі стану своїх вантажів.

6. Покращення комунікації. У наш важкий та небезпечний час активних воєнних дій в Україні, коли співробітники працюють за межами офісу і спілкування йде через різноманітні системи зв'язку, цей додаток дає змогу всім одночасно бачити одну «картинку» та перебувати в одному інформаційному полі. Це значно покращує результати комунікацій, що, у свою чергу, сприяє оперативності прийняття рішень.

Функціонування додатка «International cargo delivery» суттєво покращує управління логістичними процесами, забезпечуючи високий рівень контролю та моніторингу на всіх етапах перевезення. Інтеграція онлайн-моніторингу дозволяє логістам ефективно відстежувати місцезнаходження автомобілів і стан умов перевезення, що є критично важливим для забезпечення високої якості обслуговування (рис. 3).

№	Ліцензія	Водій	Дата	Відстань	Тривалість
2116	КА2116BT	Маковецький Є.	сьогодні, 09:44	4420 км.	13 д. 16 г.
1175	КА1175МК	Фурсов П.	вчора, 16:46	2970 км.	13 д. 12 г.
2091	АІ2091РН	Кондрачук А.	24.09.24, 23:27	3410 км.	12 д. 18 г.
4936	КА4936BT	Боцера Є.	20.09.24, 16:38	6110 км.	11 д. 2 г.
4927	КА4927BT	Кучеренко О.	21.09.24, 05:41	7180 км.	10 д. 21 г.
6460	АА6460ЕМ	Левченко Є.	сьогодні, 10:47	5580 км.	10 д. 11 г.
6048	КА6048АМ	Ковальов І.	25.09.24, 23:07	6592 км.	8 д. 13 г.
6423	КА6423МЕ	Удовиченко С.	24.09.24, 17:42	7800 км.	8 д. 10 г.
7874	КА7874АТ	Маньков М.	05.09.24, 09:34	4800 км.	7 д. 9 г.
6420	КА6420МС	Берлев Я.	сьогодні, 13:45	8630 км.	7 д. 9 г.
2092	АІ2092РН	Грабо І.		9260 км.	7 д. 8 г.

Рис. 3. Статистичні дані про автомобільні перевезення

Прогнозування замовлень дозволяє оптимізувати використання ресурсів та уникнути затримок, а додаткова інформація, що надсилається водіям, забезпечує виконання всіх необхідних дій для підтримки належного технічного стану транспортних засобів.

Контроль з боку керівництва надає можливість оперативно реагувати на зміни в логістичних процесах, що підвищує загальну ефективність управління перевезеннями. У результаті впровадження даного додатка сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує стійке функціонування автотранспортних підприємств.

Висновки. У рамках дослідження було запропоновано інноваційні підходи до автоматизації логістичних процесів, зокрема створення та застосування цифрових рішень для автотранспортних підприємств.

Концепція, яка лягла в основу цих рішень, була реалізована у вигляді логістичного додатка «International cargo delivery», що забезпечує підвищення ефективності управління перевезеннями.

Впровадження автоматизованого логістичного додатка «International cargo delivery» має значні переваги для всіх учасників процесу управління перевезеннями, включаючи функціонал онлайн-моніторингу, прогнозування замовлень, надання додаткової інформації водіям та контроль з боку керівництва.

Це підвищує рівень довіри і прозорості у взаєминах між учасниками процесу. Застосування цього додатка також оптимізує комунікацію між співробітниками, забезпечуючи доступ до актуальної інформації, що суттєво покращує оперативність прийняття управлінських рішень.

У результаті автоматизований логістичний додаток сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує стійке функціонування АТП у складних умовах сучасного ринку.

Концепція автоматизації логістичних процесів, закладена в основу додатка «International cargo delivery», може бути адаптована та використана іншими транспортно-логістичними підприємствами, що прагнуть підвищити ефективність своїх операцій та адаптуватися до вимог сучасного ринку.

Література

1. Про питання реалізації експериментального проекту з впровадження товарно-транспортної накладної в електронній формі у сфері внутрішніх вантажних перевезень: Постанова Кабінету Міністрів України № 629 від 30 травня 2024 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-realizatsii-eksperymental_noho-proektu-z-vprovadzhenia-tovarno-transportnoi-nakladnoi-v-elektronniy-formi-u-sferi-vnutrishnikh-vantazhnykh-perevezen-i300524-629
2. Зрибнева І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>
3. Птащенко О.В. Сохацька О.М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6 (276). С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54>
4. Лісіца В.В., Михайленко О.М. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 81. 2023. С. 99-105. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/19.pdf
5. Гайкова Т.В., Загорянський В.Г., Леонтович А.О. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7(38). DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228)
6. Mohsen B. Impact of Artificial Intelligence on Supply Chain Management Performance. *Journal of Service Science and Management*. 2023. № 16. P. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161004>
7. Ben-Daya, M., Hassini, E., Bahroun, Z. Internet of Things and Supply Chain Management: A Literature Review. *International Journal of Production Research*. Vol 57. 2019. P. 4719-4742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>
8. Camargo L. R., Pereira S. C. F., Scarpin M. R. S. Fast and Ultra-Fast Fashion Supply Chain Management: An Exploratory Research. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 48. 2020. P. 537-553. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2019-0133>
9. El Jaouhari A., Arif J., Fellaki S., Amejwal M., Azzouz K. Lean Supply Chain Management and Industry 4.0 Interrelationships: The Status Quo and Future Perspectives. *International Journal of Lean Six Sigma*. Vol. 12 (2). 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2021-0192>
10. Zouari D., Ruel S., Viale, L. Does Digitalizing the Supply Chain Contribute to Its Resilience? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 51. 2021. P. 149-180. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0038>

11. Лисак О. І. SCM-системи як засіб автоматизації управління поставанням. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 1(45). 2022. С. 125-132. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16918/1/Zbirnik_%e2%84%9645_economika_125-132.pdf

12. Chen D. Q., Preston D. S., Swink M. How Big Data Analytics Affects Supply Chain Decision-Making: An Empirical Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*. 2021. Т. 22, №. 5. P. 1224-1244.

13. Kalaitzi D., Tsolakis N. Supply chain analytics adoption: Determinants and impacts on organisational performance and competitive advantage. *International Journal of Production Economics*. Vol. 248. 2022. 108466. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527322000597>

14. Loads2GO! Вантажі у твоєму телефоні. URL: <https://www.loads2go.eu/uk/#available-functions> (дата звернення 01.10.2024).

References

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 629 (2024). “Pro pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu z vprovadzhennia tovarno -transportnoi nakladnoi v elektronniy formi u sferi vnutrishnikh vantazhnykh perevezen”. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-realizatsii-eksperymentalnoho-proektu-z-vprovadzhennia-tovarno-transportnoi-nakladnoi-v-elektronniy-formi-u-sferi-vnutrishnikh-vantazhnykh-perevezen-i300524-629>

2. Zrybnieva, I. (2024) Analiz novitnikh tekhnolohii, metodiv ta pidkhodiv u lohistytsi, yikh vplyv na optymizatsiiu lantsiuhiv postachannia ta pidvyshchennia produktyvnosti [An analysis of the latest technologies, methods and approaches in logistics, their impact on supply chain optimisation and productivity]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 60, DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>

3. Ptashchenko, O.V. & Sokhatska, O.M. (2022) Osoblyvosti lohistychnoi diialnosti v umovakh didzhitalizatsii [Features of logistics activities in the context of digitalisation]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 6 (276), 50-54. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54>

4. Lisitsa, V.V. & Mykhailenko, O.M. (2023) Tsyfrovi lantsiuhy postavok: tekhnolohii, tendentsii ta napriamy rozvytku [Digital supply chains: technologies, trends and directions of development]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*, 81, 99-105. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/-2023/81_2023/19.pdf

5. Haikova, T.V., Zahorianskyi, V.H. & Leontovych, A.O. (2023) Vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinnia lantsiuhamy postachan [Implementation of digital technologies in supply chain management]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin*.

Technical sciences, 7(38). DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228)

6. Mohsen, B. (2023) Impact of Artificial Intelligence on Supply Chain Management Performance. *Journal of Service Science and Management*, 16, 44–58. DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161004>

7. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of Things and Supply Chain Management: A Literature Review. *International Journal of Production Research*, 57, 4719-4742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>

8. Camargo, L. R., Pereira, S. C. F., & Scarpin, M. R. S. (2020). Fast and Ultra-Fast Fashion Supply Chain Management: An Exploratory Research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48, 537-553. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2019-0133>

9. El Jaouhari, A., Arif, J., Fellaki, S., Amejwal, M., & Azzouz, K. (2022). Lean Supply Chain Management and Industry 4.0 Interrelationships: The Status Quo and Future Perspectives. *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2021-0192>

10. Zouari, D., Ruel, S., & Viale, L. (2021). Does Digitalizing the Supply Chain Contribute to Its Resilience? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51, 149-180. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0038>

11. Lysak, O. I. (2022) SCM-systemy yak zasib avtomatyzatsii upravlinnia postachanniam [SCM-systems as a means of automation of supply management]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) - Collection of scientific papers of the Dmytro Motorny State Automobile Technical University (economic sciences)*, 1(45), 125-132. DOI: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16918/1/Zbirnyk_%e2%84%9645_economika_125-132.pdf

12. Chen, D. Q., Preston, D. S. & Swink, M. (2021) How Big Data Analytics Affects Supply Chain Decision-Making: An Empirical Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 22, 5, 1224-1244.

13. Kalaitzi, D. & Tsolakis, N. (2022) Supply chain analytics adoption: Determinants and impacts on organisational performance and competitive advantage. *International Journal of Production Economics*. 248, 108466. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527322000597>

14. Loads2GO. (n.d.). Vantazhi u tvoiemu telefoni [Cargo in your phone]. [accessed October 1, 2024]. Retrieved from <https://www.loads2go.eu/uk/#available-functions>

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DIGITALISATION OF LOGISTICS PROCESSES OF ROAD TRANSPORT COMPANIES

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

E-mail: leonk77@meta.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9379-0790>

***Abstract.** In today's dynamic marketplace, where requirements for speed, accuracy and transparency of logistics operations are increasing, traditional methods of managing a road transport company and transportation do not provide the necessary level of control and efficiency. One of the key areas for improving the efficiency of road transport companies and logistics organisations is the development of digital technologies and their integration into logistics and management processes. The introduction of digital technologies helps automate processes and reduce risks; real-time monitoring systems provide greater visibility at all stages of the supply chain.*

Despite the considerable interest of scientists in the development and implementation of digital solutions for logistics, there are still a number of unresolved issues, namely, insufficient attention is paid to integrated solutions that would combine functionality for all participants in the logistics process: from logisticians and drivers to customers; the issues of integrating digital systems with existing platforms for managing a road transport enterprise are not sufficiently covered.

The article proposes innovative solutions for automating logistics processes, including the development of digital tools for road transport enterprises, which became the basis for the implementation of the logistics application "International cargo delivery". The application is integrated with road transport management software and monitoring systems such as Volvo Connect, Teletrack, Ruptela and TermoKing. This allows for real-time monitoring of the performance of flights and improves the quality of customer service. This application helps to improve the efficiency of freight management. The integration of the automated logistics application International Cargo Delivery brings significant benefits to all participants in the transport management process. The application provides opportunities for online monitoring, order forecasting, providing drivers with additional information, and allows management to control processes.

The implementation of such digital solutions will allow road transport companies to be integrated into global logistics systems, which will open up new markets and opportunities for cooperation with international partners.

Key words: logistics application, supply chain, fleet management systems, digital management systems, digital technologies.

ДК 658.7

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.215

JEL classification: L91, M11, D24

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com,

ORCID 0000-0002-0754-9990

***Анотація.** У статті розглядаються питання оцінки результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасної глобалізації та зростаючої конкуренції. Ефективне управління логістичними процесами є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. У дослідженні акцентується увага на необхідності комплексного підходу до оцінки логістичних операцій, який враховував би не лише фінансові показники, але й ресурси, витрати, результати, а також рівень обслуговування клієнтів. Аналіз сучасних методик оцінки показує їхні переваги та недоліки у застосуванні до управління логістикою. Хоча ці методики мають значний потенціал для покращення логістичних процесів, вони не завжди забезпечують інтегрований аналіз усіх складових діяльності, що обмежує їхню ефективність при прийнятті стратегічних рішень.*

Запропонована методика комплексної оцінки результативності логістичної діяльності підприємства базується на багаторівневому підході, що включає розрахунок локальних, блочних та інтегральних показників. Ця методика дозволяє здійснити всебічний аналіз логістичних процесів, враховуючи взаємозв'язки між витратами, ресурсами та кінцевими результатами, а також забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни в ринкових умовах. Важливою складовою запропонованого підходу є ранжування показників, яке дозволяє оцінити їхній вплив на загальну ефективність логістичних процесів та визначити ключові напрями для оптимізації. За допомогою формування матриці показників результативності підприємство отримує змогу побудувати структуровану систему оцінки, яка забезпечує інтегрований аналіз фінансових та нефінансових показників.

Особлива увага у дослідженні приділяється розрахунку інтегрального показника результативності логістичної діяльності, який є узагальненою характеристикою ефективності логістичних процесів підприємства. Він розраховується як середньо-геометричне значення блочних показників, що забезпечує зважену оцінку впливу різних аспектів логістичної діяльності на загальний результат. Інтерпретація отриманого показника дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективне використання ресурсів.

Запропонований підхід є гнучким і може бути адаптований до специфіки різних підприємств і галузей, що робить його універсальним інструментом для оцінки логістичних процесів у сучасних умовах ринку. Результати дослідження показують, що застосування комплексної методики оцінки результативності логістичної діяльності сприяє

підвищенню ефективності управління логістикою, оптимізації ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Ключові слова: логістика, оцінка результативності, інтегральний показник, логістичні процеси, управління, витрати, ресурси, фінансові та нефінансові показники.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління своїми логістичними процесами для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Оцінка результативності логістичної діяльності є важливим інструментом для визначення ефективності управлінських рішень та оптимізації логістичних операцій. Сучасні підходи до оцінювання логістичної діяльності включають різноманітні показники ефективності, однак часто вони не враховують взаємозв'язок між витратами, ресурсами та кінцевими результатами. Це обмежує можливість прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізацію його логістичних процесів. Відсутність комплексних методик оцінки результативності логістичної діяльності, які б інтегрували економічні, соціальні та інноваційні аспекти, створює проблеми для ефективного управління в сучасних умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки результативності логістичної діяльності підприємств набуває все більшої актуальності в умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку. Логістика стала одним із ключових елементів, що забезпечують конкурентні переваги підприємств, і її оцінка повинна бути комплексною, з урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників.

Більшість робіт, присвячених оцінці логістичної діяльності, зосереджені саме на показниках ефективності, що є важливим, але не єдиним критерієм оцінки логістичних процесів.

Наприклад, Т. Семенова та К. Поправка [1] пропонують методику оцінювання ефективності та надійності логістичної діяльності торговельних підприємств, зокрема через оцінку таких елементів, як постачання, транспортування, складування та збут. Основна увага в їхньому підході приділяється детальній оцінці ефективності кожного етапу логістичного ланцюга, що дозволяє виявити ділянки, які потребують покращення. Проте цей підхід орієнтований переважно

на статичні показники, що може бути недостатньо в умовах динамічного ринку.

О. М. Ковбаса, Д. С. Холохоренко та Д. Р. Чалий [2] у своїх дослідженнях також зосереджуються на оцінці ефективності логістичних процесів підприємства. Вони пропонують уніфікований алгоритм для виявлення резервів підвищення ефективності на основі поділу показників на загальні та індивідуальні, що полегшує адаптацію до специфіки кожного підприємства. Проте, як і у попередніх підходах, дослідження акцентує увагу на ефективності, залишаючи поза увагою комплексну результативність, яка включає вплив зовнішніх чинників.

Н. А. Бочарова [3] у своїх дослідженнях використовує інформаційну базу для вимірювання результативності ланцюгів постачання на основі таких показників, як дохід, витрати, валовий прибуток, власний і позиковий капітал, вартість активів та фонд заробітної плати. Вона зазначає, що для кожного підприємства слід розробляти індивідуальні матриці оцінки, враховуючи унікальні характеристики його діяльності. Такий підхід дозволяє точно оцінити результативність логістичної системи, проте вимагає значних ресурсів і часу на налаштування.

Варто зазначити, що ефективність є лише одним із критеріїв загальної результативності логістичної діяльності. Результативність включає ширший спектр показників, таких як задоволеність клієнтів, адаптивність до змін ринку та інтеграція з іншими бізнес-процесами. Це поняття виступає як агрегуючий показник, що синтезує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Г.А. Жучкова [4] у своїх дослідженнях розрізняє поняття «ефективність» та «результативність», підкреслюючи, що результативність охоплює не лише економічні показники, але й більш глибокі якісні аспекти, такі як здатність до адаптації та гнучкості логістичної системи. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства, враховуючи як короткострокові операційні досягнення, так і довгострокову здатність до стійкого розвитку.

Т.Г. Рзаєва та А.О. Хурхач [5] визначають ефективність як якісну характеристику діяльності підприємства, а результативність – як комплексну характеристику, що включає кількісні та якісні аспекти. Вони підкреслюють, що результативність є

наслідком певних явищ і процесів та відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими на їх досягнення ресурсами.

Результативність охоплює ефективність, економічність, конкурентоспроможність та стійкість розвитку підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності логістичної діяльності є необхідною, але недостатньою для повного розуміння успішності логістичних процесів. Для повноцінної оцінки потрібно враховувати результативність як інтегративний показник, що включає ефективність, економічність та адаптивність логістичної системи.

М. Крістофер [6] підкреслює важливість системного підходу, що інтегрує логістику з іншими функціональними підсистемами, такими як виробництво та маркетинг. Така інтеграція підвищує загальну ефективність управління. Проте складність інтеграції може вимагати значних ресурсів і високого рівня координації.

Економічний підхід концентрується на фінансових показниках, таких як витрати на транспортування, управління запасами та складські витрати, що дозволяє оптимізувати операційні витрати підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Проте зосередження лише на фінансових аспектах може призвести до нехтування такими показниками, як швидкість обслуговування або задоволеність клієнтів [7].

Дж. Гатторна [8], У.М. Плекан та Д.І. Гайдук [9] у своїх роботах акцентують увагу на ключових показниках ефективності (KPI), таких як оборотність запасів, точність доставки та рівень обслуговування клієнтів, що дозволяє підприємствам оцінювати операційну досконалість логістики. Однак ці підходи можуть фокусуватися на окремих аспектах діяльності, залишаючи поза увагою загальну картину ефективності.

Процесно-орієнтований підхід, запропонований Х.Л. Лі та К. Біллінгтоном [10], полягає в аналізі окремих етапів логістичних процесів для їх оптимізації. Він сприяє підвищенню гнучкості підприємства, проте може призвести до фрагментованого бачення логістичних процесів.

Бенчмаркінг, згаданий Р. Монцкою [11], дозволяє порівнювати логістичні процеси з конкурентами, виявляти точки удосконалення, але може бути складним для малих підприємств через обмежений доступ до точних даних.

У роботі Н.І. Чухрая та І.Б. Млінка [12] акцент зроблено на маркетинговому підході до оцінювання результативності логістичної діяльності, зосередженому на фінансових і ринкових показниках, таких як якість товару та витрати підприємства. Однак нефінансові аспекти, такі як гнучкість і адаптивність, залишаються недостатньо врахованими.

І. Садовська та К. Нагірська [13] наголошують на важливості внутрішнього контролю логістичних витрат, пропонуючи підхід для оцінки та моніторингу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Б.М. Б'юмон [14] пропонує підхід, що зосереджується на чотирьох основних складниках: ресурсах, результатах, запасах та гнучкості. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише фінансові показники, але й ефективність використання ресурсів, забезпечуючи комплексну оцінку логістичної діяльності.

Підхід, запропонований Є.В. Крикавським та іншими [15], розширює оцінку результативності логістичних ланцюгів, включаючи такі аспекти, як екологічність та соціальна відповідальність, що є важливими в умовах глобальної конкуренції. Однак його реалізація може бути ускладнена для підприємств, які не мають достатніх ресурсів для впровадження комплексних методик оцінки.

Отже, оцінка результативності логістичної діяльності вимагає використання комплексних підходів, що враховують фінансові та нефінансові показники. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку більш гнучких інструментів, які дозволять інтегрувати ці аспекти та бути доступними для підприємств різного масштабу.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні оцінки результативності логістичної діяльності, існують кілька невирішених аспектів, які потребують подальшого вивчення. По-перше, багато сучасних методик зосереджені на окремих аспектах, таких як витрати або рівень задоволеності клієнтів, але не враховують інтеграції всіх складових логістичних процесів. Це обмежує можливість отримання комплексної картини ефективності логістичної системи. По-друге, більшість методик оцінки вимагають високої точності та надійності вихідних даних, що може бути проблематичним для підприємств зі слабо

розвиненими системами обліку та аналізу. По-третє, існує потреба у стандартизації підходів до оцінки результативності логістичних ланцюгів, щоб забезпечити можливість порівняння результатів між підприємствами різних галузей і розмірів. Тому існує потреба в розробці більш гнучких і доступних інструментів для оцінки результативності логістичної діяльності, що відповідатимуть умовам сучасного ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка комплексного підходу до оцінки результативності логістичної діяльності підприємства, що враховує сучасні вимоги до управління логістичними процесами та дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники. Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання: проаналізувати існуючі підходи та методики оцінки результативності логістичної діяльності, виявити їхні сильні та слабкі сторони, запропонувати ефективну методику, що забезпечить можливість гнучкого та достовірного вимірювання результативності логістичних операцій, а також розробити рекомендації щодо її застосування на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю підприємства важливо використовувати методологічно обґрунтовані інструменти оцінки результативності. Це дозволяє керівництву не тільки контролювати стан логістичних процесів, але й оперативно реагувати на зміни в умовах ринку. Тож необхідність розробки комплексної методики оцінки результативності логістичної діяльності є очевидною.

Різні підходи, що використовуються на практиці, часто обмежуються оцінкою окремих аспектів діяльності, не враховуючи всі взаємозв'язки між витратами, ресурсами та кінцевими результатами. Це ускладнює процес ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності та оптимізацію логістичних операцій.

На основі проведеного аналізу наукових підходів і практик управління логістичною діяльністю було розроблено схему комплексної оцінки результативності логістичних процесів. Ця методика враховує як фінансові, так і нефінансові показники, що дає змогу отримати цілісну картину ефективності логістики підприємства та виявити основні напрями для її покращення. Запропо-

нована схема оцінки базується на багаторівневому підході, що включає:

1. Визначення системи показників, що охоплюють ключові аспекти логістичної діяльності – від витрат і ресурсів до кінцевих результатів, таких як доходи та рівень обслуговування клієнтів.

2. Формування матриці оцінки результативності. Ця матриця відображає взаємозв'язки між показниками першої та другої груп (кінцеві результати, витрати і ресурси) і ранжує їх відповідно до впливу на загальну результативність логістичної діяльності підприємства.

3. Збір даних для показників за звітний і базисний періоди. Інформація збирається зі звітної документації підприємства для аналізу динаміки змін та оцінки ефективності логістичних процесів.

4. Розрахунок локальних показників, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між витратами, ресурсами та кінцевими результатами. Ці показники розраховуються для кожного періоду і формують основну базу для подальшого аналізу.

5. Аналіз динаміки змін на основі індексів, що порівнюють значення показників за звітний і базисний періоди. Індеси показують, як змінилися ключові параметри логістики підприємства.

6. Розрахунок блочних та інтегрованих оцінок. Блочні оцінки визначають результативність кожного з п'яти основних блоків показників, а інтегровані – об'єднують їх у загальну систему оцінки.

7. Оцінка та інтерпретація інтегрального показника результативності $IPR_{ЛД}$, який є підсумковою характеристикою ефективності логістичних процесів підприємства. Інтерпретація цього показника дозволяє керівництву оцінити загальний стан логістики та виявити напрями для подальшої оптимізації.

Наведена схема оцінки результативності логістичної діяльності підприємства надає загальний огляд ключових етапів процесу. Однак для повного розуміння методології оцінювання необхідно детально розглянути кожен етап.

Це дозволить глибше дослідити як вибір показників, так і процеси, що стоять за формуванням матриці, збором даних та розрахунком підсумкових оцінок. Нижче наведено детальний опис кожного з етапів.

На першому етапі оцінки результативності логістичної діяльності підприємства необхідно розробити систему показників, що охоплюють різні аспекти діяльності. Така система повинна відповідати вимогам універсальності, інформативності, доступності та бути адаптованою до специфіки логістичних процесів кожного підприємства [18].

Основною метою цього етапу є визначення ключових показників, які забезпечують всебічний аналіз логістичної діяльності. Показники мають бути розподілені на три основні групи:

1. Кінцеві результати. До цієї групи належать показники, що характеризують фінансові результати логістичних операцій, такі як валовий дохід (*ВД*), дохід від логістичної діяльності (*ДЛД*), валовий прибуток (*ВП*) і прибуток від логістичної діяльності (*ПЛД*). Вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток від виконуваних логістичних операцій і є основними індикаторами результативності.

2. Витрати та ресурси. Ця група включає показники, що характеризують витрати на логістику та використання ресурсів. Сюди належать загальна собівартість (*ЗС*), витрати на логістичну діяльність (*ВЛД*), обсяги запасів (*ЗП*), площа складів (*ПС*), загальна кількість замовлень (*ЗКЗ*) і кількість вчасно виконаних замовлень (*КЗВЧ*), кількість дефектних поставок (*КДП*), задоволеність клієнтів (*ЗК*), індекс надійності постачань (*ІНП*). Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і контроль витрат.

3. Інтенсивні (розрахункові) показники результативності. Вони обчислюються як відношення показників першої і другої груп та характеризують якісну ефективність логістичних процесів. Це такі показники, як рентабельність доходів і прибутку, ефективність використання ресурсів і витрат на логістику тощо.

При створенні системи показників важливо враховувати специфіку підприємства та його ринкове середовище. Показники повинні бути не лише релевантними для конкретної галузі, але й такими, що дозволяють порівнювати результати в динаміці та між підприємствами.

Крім того, система показників має забезпечувати достатню універсальність для охоплення різних аспектів логістичної діяльності, бути зрозумілою для менеджменту та надавати можливість

оперативно реагувати на зміни. Доступність інформації для розрахунку показників також є ключовим критерієм при розробці системи: всі дані повинні бути отримані зі звітності або іншої внутрішньої документації підприємства.

Тож, перший етап є критично важливим, оскільки від правильного вибору системи показників залежить повнота і точність оцінки результативності логістичної діяльності. Ця система слугує основою для подальших етапів оцінки та аналізу, надаючи необхідну інформацію для побудови матриці результативності.

Другий етап процесу оцінки результативності логістичної діяльності підприємства полягає у формуванні матриці оцінки та виділенні певних блоків показників.

Після визначення системи ключових показників на першому етапі, необхідно структурувати ці показники таким чином, щоб можна було оцінити взаємозв'язки між ними, а також їхній вплив на загальну результативність логістичної діяльності підприємства.

Формування матриці починається з ранжування показників, що відображають кінцеві результати логістичної діяльності, витрати та ресурси.

Ранжування передбачає визначення ступеня важливості кожного показника для досягнення цілей підприємства, що дозволяє впорядкувати їх за пріоритетністю.

Наприклад, показники доходів або прибутку можуть бути визначені як більш пріоритетні у порівнянні з показниками, що характеризують витрати на логістику або обсяг складських запасів. Такий підхід забезпечує чітке розуміння того, які показники є ключовими для оцінки ефективності логістичних процесів і мають найбільший вплив на загальні фінансові результати підприємства.

Наступним важливим етапом є розміщення показників у матриці, де в перших рядку і стовпці розташовані зазначені показники першої та другої груп (кінцеві результати та витрати/ресурси). Матриця є інструментом для систематизації взаємозв'язків між показниками і служить основою для подальшого аналізу.

На перетині рядків і стовпців утворюються локальні показники, які розраховуються шляхом ділення величини показника по стовпчику на величину показника по рядку. Ці елементи матриці відображають пропорції та взаємозв'язки між даними, отриманими

з фінансової та планової документації. Важливо відзначити, що не всі елементи матриці (локальні показники) мають значущий економічний зміст: деякі з них можуть бути сформовані механічно під час побудови матриці і не підлягати подальшому аналізу. Графічно матриця оцінки результативності логістичної діяльності підприємства представлена в табл. 1.

Основним завданням на цьому етапі є виокремлення значущих локальних показників, що відповідають за взаємозв'язки між ключовими аспектами логістичної діяльності, такими як доходи, витрати та ресурси.

Ці показники мають бути економічно обґрунтованими і мати суттєвий вплив на результативність логістичної діяльності. Наприклад, частка витрат на логістичну діяльність у загальній собівартості або частка доходів від логістичних операцій у валовому доході можуть дати чітке уявлення про ефективність використання ресурсів підприємства.

Після побудови матриці було виділено п'ять основних блоків локальних показників, що групуються за певними взаємозв'язками (виділені затемненими зонами в табл. 1). Це такі блоки, як взаємозв'язок кінцевих результатів діяльності, взаємозв'язок доходів і витрат, взаємозв'язок витрат і ресурсів, взаємозв'язок витрат і показників обслуговування, а також взаємозв'язок показників обслуговування.

Такий поділ дозволяє деталізувати оцінку результативності кожного аспекту логістичної діяльності підприємства та визначити слабкі або сильні сторони в управлінні логістичними процесами.

Окремо варто відзначити симетричну структуру матриці результативності: кожному локальному показнику під головною діагоналлю відповідає обернений йому показник над діагоналлю. Вибір прямого чи оберненого показника для отримання блочних та інтегрованих оцінок залежить від їх економічного змісту. Це є важливою особливістю, оскільки блочні показники, які мають економічний зміст, формують основу для подальших етапів оцінки.

Оцінка результативності логістичної діяльності підприємства базується на кількох блоках локальних показників, кожен з яких характеризує певні аспекти взаємозв'язку між фінансовими та операційними результатами:

Таблиця 1

Матриця локальних показників оцінки результативності логістичної діяльності

Показники	<i>ВД</i>	<i>ДЛД</i>	<i>ВП</i>	<i>ПЛД</i>	<i>ЗС</i>	<i>ВЛД</i>	<i>ЗП</i>	<i>ПС</i>	<i>ЗКЗ</i>	<i>КЗВЧ</i>	<i>КДП</i>	<i>ЗК</i>	<i>ІНП</i>
<i>ВД</i>	<i>ВД/ВД</i>	<i>ДЛД/ВД</i>	<i>ВП/ВД</i>	<i>ПЛД/ВД</i>	<i>ЗС/ВД</i>	<i>ВЛД/ВД</i>	<i>ЗП/ВД</i>	<i>ПС/ВД</i>	<i>ЗКЗ/ВД</i>	<i>КЗВЧ/ВД</i>	<i>КДП/ВД</i>	<i>ЗК/ВД</i>	<i>ІНП/ВД</i>
<i>ДЛД</i>	<i>ВД/ДЛД</i>	<i>ДЛД/ДЛД</i>	<i>ВП/ДЛД</i>	<i>ПЛД/ДЛД</i>	<i>ЗС/ДЛД</i>	<i>ВЛД/ДЛД</i>	<i>ЗП/ДЛД</i>	<i>ПС/ДЛД</i>	<i>ЗКЗ/ДЛД</i>	<i>КЗВЧ/ДЛД</i>	<i>КДП/ДЛД</i>	<i>ЗК/ДЛД</i>	<i>ІНП/ДЛД</i>
<i>ВП</i>	<i>ВД/ВП</i>	<i>ДЛД/ВП</i>	<i>ВП/ВП</i>	<i>ПЛД/ВП</i>	<i>ЗС/ВП</i>	<i>ВЛД/ВП</i>	<i>ЗП/ВП</i>	<i>ПС/ВП</i>	<i>ЗКЗ/ВП</i>	<i>КЗВЧ/ВП</i>	<i>КДП/ВП</i>	<i>ЗК/ВП</i>	<i>ІНП/ВП</i>
<i>ПЛД</i>	<i>ВД/ПЛД</i>	<i>ДЛД/ПЛД</i>	<i>ВП/ПЛД</i>	<i>ПЛД/ПЛД</i>	<i>ЗС/ПЛД</i>	<i>ВЛД/ПЛД</i>	<i>ЗП/ПЛД</i>	<i>ПС/ПЛД</i>	<i>ЗКЗ/ПЛД</i>	<i>КЗВЧ/ПЛД</i>	<i>КДП/ПЛД</i>	<i>ЗК/ПЛД</i>	<i>ІНП/ПЛД</i>
<i>ЗС</i>	<i>ВД/ЗС</i>	<i>ДЛД/ЗС</i>	<i>ВП/ЗС</i>	<i>ПЛД/ЗС</i>	<i>ЗС/ЗС</i>	<i>ВЛД/ЗС</i>	<i>ЗП/ЗС</i>	<i>ПС/ЗС</i>	<i>ЗКЗ/ЗС</i>	<i>КЗВЧ/ЗС</i>	<i>КДП/ЗС</i>	<i>ЗК/ЗС</i>	<i>ІНП/ЗС</i>
<i>ВЛД</i>	<i>ВД/ВЛД</i>	<i>ДЛД/ВЛД</i>	<i>ВП/ВЛД</i>	<i>ПЛД/ВЛД</i>	<i>ЗС/ВЛД</i>	<i>ВЛД/ВЛД</i>	<i>ЗП/ВЛД</i>	<i>ПС/ВЛД</i>	<i>ЗКЗ/ВЛД</i>	<i>КЗВЧ/ВЛД</i>	<i>КДП/ВЛД</i>	<i>ЗК/ВЛД</i>	<i>ІНП/ВЛД</i>
<i>ЗП</i>	<i>ВД/ЗП</i>	<i>ДЛД/ЗП</i>	<i>ВП/ЗП</i>	<i>ПЛД/ЗП</i>	<i>ЗС/ЗП</i>	<i>ВЛД/ЗП</i>	<i>ЗП/ЗП</i>	<i>ПС/ЗП</i>	<i>ЗКЗ/ЗП</i>	<i>КЗВЧ/ЗП</i>	<i>КДП/ЗП</i>	<i>ЗК/ЗП</i>	<i>ІНП/ЗП</i>
<i>ПС</i>	<i>ВД/ПС</i>	<i>ДЛД/ПС</i>	<i>ВП/ПС</i>	<i>ПЛД/ПС</i>	<i>ЗС/ПС</i>	<i>ВЛД/ПС</i>	<i>ЗП/ПС</i>	<i>ПС/ПС</i>	<i>ЗКЗ/ПС</i>	<i>КЗВЧ/ПС</i>	<i>КДП/ПС</i>	<i>ЗК/ПС</i>	<i>ІНП/ПС</i>
<i>ЗКЗ</i>	<i>ВД/ЗКЗ</i>	<i>ДЛД/ЗКЗ</i>	<i>ВП/ЗКЗ</i>	<i>ПЛД/ЗКЗ</i>	<i>ЗС/ЗКЗ</i>	<i>ВЛД/ЗКЗ</i>	<i>ЗП/ЗКЗ</i>	<i>ПС/ЗКЗ</i>	<i>ЗКЗ/ЗКЗ</i>	<i>КЗВЧ/ЗКЗ</i>	<i>КДП/ЗКЗ</i>	<i>ЗК/ЗКЗ</i>	<i>ІНП/ЗКЗ</i>
<i>КЗВЧ</i>	<i>ВД/КЗВЧ</i>	<i>ДЛД/КЗВЧ</i>	<i>ВП/КЗВЧ</i>	<i>ПЛД/КЗВЧ</i>	<i>ЗС/КЗВЧ</i>	<i>ВЛД/КЗВЧ</i>	<i>ЗП/КЗВЧ</i>	<i>ПС/КЗВЧ</i>	<i>ЗКЗ/КЗВЧ</i>	<i>КЗВЧ/КЗВЧ</i>	<i>КДП/КЗВЧ</i>	<i>ЗК/КЗВЧ</i>	<i>ІНП/КЗВЧ</i>
<i>КДП</i>	<i>ВД/КДП</i>	<i>ДЛД/КДП</i>	<i>ВП/КДП</i>	<i>ПЛД/КДП</i>	<i>ЗС/КДП</i>	<i>ВЛД/КДП</i>	<i>ЗП/КДП</i>	<i>ПС/КДП</i>	<i>ЗКЗ/КДП</i>	<i>КЗВЧ/КДП</i>	<i>КДП/КДП</i>	<i>ЗК/КДП</i>	<i>ІНП/КДП</i>
<i>ЗК</i>	<i>ВД/ЗК</i>	<i>ДЛД/ЗК</i>	<i>ВП/ЗК</i>	<i>ПЛД/ЗК</i>	<i>ЗС/ЗК</i>	<i>ВЛД/ЗК</i>	<i>ЗП/ЗК</i>	<i>ПС/ЗК</i>	<i>ЗКЗ/ЗК</i>	<i>КЗВЧ/ЗК</i>	<i>КДП/ЗК</i>	<i>ЗК/ЗК</i>	<i>ІНП/ЗК</i>
<i>ІНП</i>	<i>ВД/ІНП</i>	<i>ДЛД/ІНП</i>	<i>ВП/ІНП</i>	<i>ПЛД/ІНП</i>	<i>ЗС/ІНП</i>	<i>ВЛД/ІНП</i>	<i>ЗП/ІНП</i>	<i>ПС/ІНП</i>	<i>ЗКЗ/ІНП</i>	<i>КЗВЧ/ІНП</i>	<i>КДП/ІНП</i>	<i>ЗК/ІНП</i>	<i>ІНП/ІНП</i>

Джерело: розроблено автором

1. Взаємозв'язок кінцевих результатів діяльності. Цей блок відображає частки доходів і прибутків від логістичної діяльності у валовому доході підприємства та рентабельність відповідних показників:

- ДЛД/ВД – частка доходів від логістичної діяльності у валовому доході;
- ВП/ВД – рентабельність валового доходу;
- ПЛД/ВД – частка прибутку від логістичної діяльності у валовому доході;
- ВП/ДЛД – рентабельність доходів від логістичної діяльності;
- ПЛД/ДЛД – рентабельність логістичної діяльності;
- ПЛД/ВП – рентабельність валового прибутку в логістичній діяльності.

2. Взаємозв'язок доходів та витрат/ресурсів. Показники цього блоку відображають ефективність використання ресурсів і витрат на логістичну діяльність:

- ВД/ЗС – ефективність загальної собівартості;
- ВД/ВЛД – ефективність витрат на логістичну діяльність;
- ВД/ЗП – ефективність використання запасів;
- ВД/ПС – ефективність використання площі складів;
- ДЛД/ЗС – рентабельність загальної собівартості;
- ДЛД/ВЛД – рентабельність витрат на логістичну діяльність;
- ДЛД/ЗП – рентабельність використання запасів;
- ДЛД/ПС – рентабельність використання площі складів;
- ВП/ЗС – рентабельність загальної собівартості;
- ВП/ВЛД – рентабельність витрат на логістичну діяльність;
- ВП/ЗП – рентабельність використання запасів;
- ВП/ПС – рентабельність використання площі складів;
- ПЛД/ЗС – рентабельність загальної собівартості;
- ПЛД/ВЛД – рентабельність витрат на логістичну діяльність;
- ПЛД/ЗП – рентабельність використання запасів;
- ПЛД/ПС – рентабельність використання площі складів.

3. Взаємозв'язок витрат та ресурсів. Цей блок зосереджений на частках витрат та ресурсів у загальній собівартості підприємства:

- ВЛД/ЗС – частка витрат на логістичну діяльність у загальній собівартості;

- ЗП/ЗС – частка запасів у загальній собівартості;
 - ПС/ЗС – частка площі складів у загальній собівартості;
 - ЗП/ВЛД – частка запасів у витратах на логістичну діяльність;
 - ПС/ВЛД – частка площі складів у витратах на логістичну діяльність;
 - ПС/ЗП – частка площі складів у запасах.
4. Взаємозв'язок витрат/ресурсів та показників обслуговування. Показники тут аналізують, як витрати та ресурси впливають на ефективність обслуговування замовлень:
- ЗС/ЗКЗ – частка загальної собівартості на одне замовлення;
 - ВЛД/ЗКЗ – частка витрат на логістичну діяльність на одне замовлення;
 - ЗП/ЗКЗ – частка запасів на одне замовлення;
 - ПС/ЗКЗ – частка площі складів на одне замовлення;
 - ЗС/КЗВЧ – частка загальної собівартості на одне замовлення, виконане вчасно;
 - ВЛД/КЗВЧ – частка витрат на логістичну діяльність на замовлення, виконане вчасно;
 - ЗП/КЗВЧ – частка запасів на замовлення, виконане вчасно;
 - ПС/КЗВЧ – частка площі складів на замовлення, виконане вчасно;
 - ЗС/КДП – частка загальної собівартості на дефектне замовлення;
 - ВЛД/КДП – частка витрат на логістичну діяльність на дефектне замовлення;
 - ЗП/КДП – частка запасів на дефектне замовлення;
 - ПС/КДП – частка площі складів на дефектне замовлення;
 - ЗС/ЗК – частка загальної собівартості на задоволеність клієнтів;
 - ВЛД/ЗК – частка витрат на логістичну діяльність на задоволеність клієнтів;
 - ЗП/ЗК – частка запасів на задоволеність клієнтів;
 - ПС/ЗК – частка площі складів на задоволеність клієнтів;
 - ЗС/ІНП – частка загальної собівартості на індекс надійності постачань;
 - ВЛД/ІНП – частка витрат на логістичну діяльність на індекс надійності постачань;

- ЗП/ІНП – частка запасів на індекс надійності постачань;
- ПС/ІНП – частка площі складів на індекс надійності постачань.

5. Взаємозв'язок показників обслуговування. Цей блок пов'язаний із частками вчасних та дефектних замовлень у загальній кількості, а також з індексом надійності постачань і задоволеністю клієнтів:

- КЗВЧ/ЗКЗ – частка вчасних замовлень у загальній кількості замовлень;
- КДП/ЗКЗ – частка дефектних замовлень у загальній кількості замовлень;
- ЗК/ЗКЗ – частка задоволених клієнтів у загальній кількості замовлень;
- ІНП/ЗКЗ – індекс надійності постачань у загальній кількості замовлень;
- КДП/КЗВЧ – частка дефектних замовлень у вчасних замовленнях;
- ЗК/КЗВЧ – частка задоволених клієнтів у вчасних замовленнях;
- ІНП/КЗВЧ – індекс надійності постачань у вчасних замовленнях;
- ЗК/КДП – частка задоволених клієнтів у дефектних замовленнях;
- ІНП/КДП – індекс надійності постачань у дефектних замовленнях;
- ІНП/ЗК – індекс надійності постачань у задоволених клієнтах.

Отже, другий етап є надзвичайно важливим для структурування показників та їхнього аналізу. Формування матриці та виокремлення блоків дозволяє систематизувати інформацію, необхідну для комплексної оцінки результативності логістичних процесів, і забезпечує можливість всебічного аналізу взаємозв'язків між ключовими показниками логістичної діяльності підприємства.

Третій етап оцінки результативності логістичної діяльності підприємства передбачає збір даних для показників, визначених на попередніх етапах.

Цей процес є ключовим, оскільки від якості та достовірності зібраної інформації залежить точність подальших розрахунків та

формування матриці результативності. Дані для оцінки повинні охоплювати звітний та базисний періоди, що дозволяє відстежувати зміни в результативності логістичних процесів і забезпечує можливість своєчасного реагування на потенційні проблеми або, навпаки, підкреслення успішних аспектів управління логістикою.

Основним джерелом даних є фінансова звітність підприємства, яка містить ключові показники логістичної діяльності, такі як валовий дохід, дохід від логістичної діяльності, валовий прибуток, прибуток від логістичної діяльності, загальна собівартість та витрати на логістику. Ці дані можна отримати зі звіту про фінансові результати та балансу підприємства. Фінансові показники надають можливість оцінити кінцеві результати логістичних операцій, що є основою для проведення аналізу результативності.

Окрім фінансових показників, важливо зібрати інформацію про ресурси підприємства, такі як запаси та площа складів. Ці дані містяться у звітах про складські потужності та балансі. Крім того, необхідно зібрати інформацію про кількість оброблених замовлень, своєчасність їх виконання, кількість дефектних поставок, а також рівень задоволеності клієнтів та індекс надійності постачань. Ці показники можна отримати з логістичних звітів, результатів опитування клієнтів та оцінки постачальників.

Особливої уваги потребує збір даних, що стосуються обслуговування клієнтів. Інформація про кількість замовлень, виконаних вчасно, кількість дефектних поставок, рівень задоволеності клієнтів та індекс надійності постачань відіграють важливу роль у загальній оцінці ефективності логістичних процесів. Дані про ці показники можуть бути отримані через анкетування клієнтів, оцінку постачальників або інші інструменти внутрішньої оцінки.

Інформаційна база, необхідна для проведення оцінки результативності, включає такі джерела:

1. Фінансові показники (валовий дохід, дохід від логістичної діяльності, валовий прибуток та прибуток від логістичної діяльності) беруться зі звіту про фінансові результати та іншої фінансової звітності.

2. Витрати та ресурси (загальна собівартість, витрати на логістичну діяльність, запаси та площа складів) відображені у фінансових звітах і звітах про складські потужності.

3. Показники обслуговування клієнтів (кількість замовлень, виконаних вчасно, кількість дефектних поставок, задоволеність клієнтів та індекс надійності поставок) збираються з логістичних звітів, результатів опитування клієнтів та оцінки постачальників.

Забезпечення доступності та достовірності зібраних даних є критично важливим для проведення коректної оцінки. Чітке фіксування показників у плановій та звітній документації дає змогу здійснювати об'єктивний аналіз і виявляти тенденції в розвитку логістичних процесів підприємства. Отримані дані стають основою для подальших розрахунків, що дозволяє оцінювати сильні та слабкі сторони логістичних операцій і приймати рішення щодо їхнього покращення.

Четвертий етап процесу оцінки результативності логістичної діяльності підприємства зосереджується на розрахунку локальних показників для кожного періоду. Ці показники відіграють ключову роль у формуванні матриці результативності, оскільки саме вони дозволяють оцінити взаємозв'язки між кінцевими результатами логістичних операцій, витратами та використаними ресурсами підприємства.

Основна мета цього етапу полягає в тому, щоб на основі зібраних на попередньому етапі даних про фінансові результати, витрати та ресурси підприємства, розрахувати локальні показники для звітного та базисного періодів. Локальні показники є взаємозв'язками між показниками першої та другої груп (кінцеві результати та витрати/ресурси) і відображають специфіку взаємодії цих аспектів у рамках логістичної діяльності підприємства. Вони дозволяють більш детально оцінити, як саме витрати та ресурси підприємства впливають на кінцеві фінансові результати.

Розрахунок локальних показників є важливою частиною оцінки, оскільки він допомагає виявити основні чинники, що впливають на ефективність логістичних операцій. Наприклад, розрахунок показника, який відображає частку витрат на логістику у загальній собівартості підприємства, дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються логістичні ресурси. Так само показник, що характеризує частку доходів від логістичної діяльності у загальному доході підприємства, дозволяє зрозуміти, який внесок логістичні операції роблять у фінансовий успіх компанії.

Крім того, розрахунок локальних показників дозволяє виявити потенційні проблеми в управлінні логістичними процесами. Наприклад, якщо показник ефективності використання запасів (частка запасів у витратах на логістику) значно перевищує стандартні значення, це може свідчити про надмірні запаси, що затримуються на складах, і вказувати на необхідність оптимізації процесів управління запасами. З іншого боку, якщо показник своєчасного виконання замовлень є занадто низьким, це може свідчити про недостатню ефективність логістичних операцій і потребувати коригувальних заходів.

Таким чином, розрахунок локальних показників є не просто формальним етапом, а суттєвим інструментом для аналізу ефективності логістичної діяльності. Він дозволяє керівництву підприємства отримати детальну інформацію про взаємозв'язки між витратами, ресурсами та результатами, що сприяє прийняттю більш зважених управлінських рішень.

Розраховані локальні показники є основою для подальших етапів аналізу, зокрема для побудови індексів та інтегральних оцінок, що забезпечують всебічне уявлення про результативність логістичних операцій підприємства.

Цей етап завершується тим, що всі локальні показники, розраховані для звітного та базисного періодів, формують окремі блоки в матриці результативності, що будуть використовуватися для подальшого аналізу. Таким чином, локальні показники є ключовими елементами оцінки, що допомагають підприємству оцінити ефективність використання своїх ресурсів і прийняти рішення щодо оптимізації логістичних процесів.

Четвертий етап є критичним, оскільки він забезпечує кількісну оцінку взаємозв'язків у логістичній діяльності підприємства. Без детального розрахунку локальних показників неможливо було б здійснити повноцінний аналіз ефективності логістичних операцій, оскільки саме вони відображають реальний стан речей у логістиці підприємства, надаючи глибоке розуміння процесів, що відбуваються в межах логістичної діяльності.

П'ятий етап оцінки результативності логістичної діяльності підприємства передбачає аналіз динаміки змін показників. Цей етап є важливим для розуміння того, як змінюються ключові аспекти

логістичної діяльності підприємства в часі, що дозволяє керівництву оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень та вчасно реагувати на можливі проблеми або, навпаки, закріплювати успіхи.

Основною метою цього етапу є порівняння показників за базисний і звітний періоди. Порівняння дозволяє не лише оцінити поточний стан логістичних процесів, але й виявити тенденції розвитку або занепаду в тих чи інших аспектах діяльності. Динаміка змін може відображати поліпшення чи погіршення результативності у певних сферах, таких як витрати на логістику, ефективність управління запасами або рівень обслуговування клієнтів.

Наприклад, індекс, що показує зміну ефективності використання ресурсів, дозволяє оцінити, чи зросла або зменшилася продуктивність використання запасів або площ складів у звітному періоді порівняно з базисним. Аналогічно індекс зміни показників обслуговування може вказувати на покращення або погіршення рівня виконання замовлень, задоволеності клієнтів чи надійності поставок.

Аналіз динаміки змін відбувається через формування індексної матриці. Ця матриця будується на основі співвідношення значень локальних показників за звітний і базисний періоди.

Наприклад, значення показника індексної матриці за часткою доходів від логістичної діяльності у валовому доході $I_{ДЛД/ВД}$ визначається за формулою:

$$I_{ВД/ВЛД} = (ДЛД/ВД)^{зв} / (ДЛД/ВД)^{б}, \quad (1)$$

де $(ДЛД/ВД)^{зв}$, $(ДЛД/ВД)^{б}$ – значення частки доходів від логістичної діяльності у валовому доході підприємства відповідно у звітному та базисному періодах.

Аналогічним чином розраховуються усі інші значення показників індексної матриці.

Індекси, отримані в результаті такого порівняння (співвідношення), показують, як змінилися ті чи інші показники у часі. Якщо індекс більше одиниці, це свідчить про зростання показника, а якщо менше – про його зниження. Індекси дозволяють наочно відстежити зміни у ключових логістичних параметрах та оцінити їх вплив на загальну результативність логістичної діяльності.

Наприклад, якщо індекс, що характеризує частку витрат на логістичну діяльність у загальній собівартості, перевищує одиницю, це може свідчити про збільшення витрат на логістичні операції, що потребує додаткового аналізу і можливих коригувальних дій для оптимізації цих витрат. З іншого боку, індекс своєчасного виконання замовлень, що показує зростання, свідчить про покращення обслуговування клієнтів і відповідно підвищення ефективності логістичних процесів.

Аналіз динаміки змін є також важливим інструментом для виявлення ключових факторів, що впливають на результативність логістики. Якщо певний показник суттєво змінився, це може вказувати на необхідність додаткового дослідження і детального аналізу причин таких змін. Зокрема, можна виявити негативні чинники, що впливають на ефективність логістики, як-от збільшення кількості дефектних поставок або зниження рівня задоволеності клієнтів. Вчасне виявлення таких тенденцій дозволяє підприємству приймати коригувальні управлінські рішення для покращення логістичних процесів.

Особливу увагу під час аналізу слід звернути на взаємозв'язки між різними показниками. Наприклад, зниження рівня запасів може позитивно вплинути на зменшення витрат на складування, але водночас може призвести до погіршення обслуговування клієнтів через можливі затримки у виконанні замовлень. Важливо розуміти такі взаємозв'язки та оцінювати їх у контексті загальної логістичної стратегії підприємства.

Таким чином, п'ятий етап аналізу динаміки змін є важливою складовою процесу оцінки результативності логістичної діяльності підприємства. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан логістичних процесів, але й виявити довгострокові тенденції та чинники, що впливають на загальну результативність. Це дає можливість керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни, підвищуючи ефективність логістичних операцій і покращуючи загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Шостий етап процесу оцінки результативності логістичної діяльності підприємства полягає у виділенні блочних показників та розрахунку інтегрованих оцінок за кожним блоком. Цей етап є критично важливим, оскільки він забезпечує систематичний і ціліс-

ний підхід до оцінки взаємозв'язків між різними аспектами логістичних процесів підприємства, дозволяючи отримати комплексну оцінку результативності всієї логістичної системи.

Визначення блочних показників відбувається шляхом виокремлення індексів змін для кожного локального показника у кожному окремому блоці.

Після виокремлення індексів для кожного блоку необхідно здійснити обчислення інтегрованих оцінок, що дають змогу отримати загальну характеристику результативності логістичної діяльності за кожним із блоків.

Інтегровані оцінки обчислюються як середньгеометричні значення індексів блочних показників. Середньгеометрична форма розрахунку використовується для того, щоб уникнути значного впливу окремих аномальних значень та отримати більш зважену оцінку загальної динаміки змін у кожному блоці. Цей метод дозволяє забезпечити об'єктивний аналіз змін у різних аспектах логістичних процесів, що відображають результати діяльності, витрати, ресурси та обслуговування.

Наприклад, інтегрована оцінка для блоку «взаємозв'язок кінцевих результатів діяльності» ($J_{КРД}$) розраховується як середньгеометричне значення таких індексів: частки доходів від логістичної діяльності у валовому доході ($I_{ДЛД/ВД}$), рентабельності валового доходу ($I_{ВП/ВД}$), частки прибутку від логістичної діяльності у валовому доході ($I_{ПЛД/ВД}$), рентабельності доходів від логістичної діяльності ($I_{ВП/ДЛД}$), рентабельності логістичної діяльності ($I_{ПЛД/ДЛД}$) та рентабельності валового прибутку в логістичній діяльності ($I_{ПЛД/ВП}$):

$$J_{КРД} = (I_{ВД/ДЛД} \times I_{ВД/ВП} \times I_{ВД/ПЛД} \times I_{ДЛД/ВП} \times I_{ДЛД/ПЛД} \times I_{ВП/ПЛД})^{(1/6)}. \quad (2)$$

Аналогічно обчислюються інтегровані оцінки для інших блоків, таких як: взаємозв'язок доходів і витрат/ресурсів ($J_{ДВ/Р}$), взаємозв'язок витрат і ресурсів ($J_{ВР}$), взаємозв'язок витрат і показників обслуговування ($J_{В/РПОбс}$), а також взаємозв'язок показників обслуговування ($J_{ПОбс}$). Інтегровані оцінки для кожного блоку дозволяють глибше зрозуміти, як саме змінилися різні аспекти логістичної діяльності і які з них мають найбільший вплив на загальну результативність.

Цей етап завершується тим, що для кожного блоку визначається інтегрована оцінка, яка відображає середній рівень змін показників у межах цього блоку. Такі оцінки надають керівництву підприємства зведену інформацію про загальні тенденції у логістиці, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, інтегровані оцінки допомагають виявити найслабші місця у логістичних процесах, що потребують оптимізації або додаткових ресурсів.

Таким чином, шостий етап – це важлива складова процесу оцінки результативності логістичної діяльності, яка дозволяє звести всі окремі показники в цілісну систему оцінок й отримати загальне уявлення про ефективність логістичних операцій підприємства. Інтегровані оцінки є основою для подальшого аналізу та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації логістичних процесів.

Сьомий етап процесу оцінки результативності логістичної діяльності підприємства є завершальним і полягає в обчисленні та інтерпретації інтегрального показника результативності логістичної діяльності підприємства. Цей етап є вирішальним, оскільки він дозволяє зробити висновки щодо загальної ефективності логістичних процесів підприємства на основі отриманих даних з попередніх етапів та інтегрованих оцінок.

Основною метою цього етапу є підсумування всіх отриманих на попередніх етапах даних та обчислення єдиного інтегрального показника, який дає цілісне уявлення про стан логістичних операцій підприємства.

Інтегральний показник ($ИПР_{ЛД}$) розраховується як середньгеометричне значення інтегрованих оцінок за п'ятьма основними блоками: взаємозв'язку кінцевих результатів діяльності ($J_{КРД}$), взаємозв'язку доходів і витрат/ресурсів ($J_{ДВ/Р}$), взаємозв'язку витрат і ресурсів ($J_{ВР}$), взаємозв'язку витрат/ресурсів і показників обслуговування ($J_{В/РПОбс}$) та взаємозв'язку показників обслуговування ($J_{ПОбс}$):

$$ИПР_{ЛД} = \sqrt[5]{J_{КРД} \cdot J_{ДВ/Р} \cdot J_{ВР} \cdot J_{В/РПОбс} \cdot J_{ПОбс}} \quad (3)$$

Такий підхід дозволяє отримати збалансовану, об'єктивну і зважену оцінку загальної результативності логістичної діяльності, зменшуючи вплив крайніх значень (аномалій) на загальну картину. Формула середньгеометричного показника є кращою у таких

випадках, коли необхідно поєднати декілька різнорідних показників, оскільки вона рівномірно враховує всі значення і не допускає значного спотворення через аномальні дані.

Після розрахунку інтегрального показника результативності проводиться його інтерпретація, що дозволяє зрозуміти, як змінились ключові параметри логістичної діяльності підприємства у звітний період порівняно з базисним, і дає можливість зробити висновки про загальну ефективність управління логістикою.

Загальна інтерпретація значення $ІІР_{ЛД}$ виглядає таким чином:

- $ІІР_{ЛД} < 1$ - показник менший за одиницю свідчить про зниження результативності логістичної діяльності у звітний період порівняно з базисним. Це означає, що в певних аспектах логістичних операцій відбулися негативні зміни – наприклад, збільшилися витрати, погіршилася якість обслуговування клієнтів або знизилася ефективність використання ресурсів. У такому випадку необхідно виявити конкретні причини зниження показника та прийняти коригувальні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів;

- $ІІР_{ЛД} = 1$ - якщо інтегральний показник дорівнює одиниці, це свідчить про стабільність логістичних операцій. У цьому випадку підприємство зберігає той самий рівень ефективності логістики, що й у базисний період, без суттєвих змін. Такий результат може бути позитивним, якщо підприємство вже досягло високого рівня ефективності, але також може свідчити про те, що немає суттєвих покращень, які могли б підвищити конкурентоспроможність підприємства;

- $ІІР_{ЛД} > 1$ - значення показника більше за одиницю свідчить про покращення результативності логістичних операцій у звітний період. Це означає, що логістичні процеси стали більш ефективними, наприклад, зменшилися витрати на логістику, покращилася своєчасність виконання замовлень або підвищився рівень задоволеності клієнтів. Підприємство може інтерпретувати це як успішне виконання поставлених завдань і продовжити розвиток у цьому напрямку.

Інтерпретація $ІІР_{ЛД}$ дозволяє керівництву підприємства не тільки оцінити поточний стан логістичної діяльності, але й визначити стратегічні напрями для подальшого розвитку. Позитивне

значення показника (більше за одиницю) свідчить про те, що підприємство успішно управляє своїми логістичними процесами і може сконцентрувати зусилля на подальшій оптимізації ресурсів або розвитку нових логістичних стратегій. Негативне значення або стабільність результатів можуть спонукати до перегляду існуючих логістичних підходів та ініціювання змін, спрямованих на підвищення ефективності.

Завершення цього етапу забезпечує підприємство цілісною картиною щодо результативності своєї логістичної діяльності, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо покращення процесів управління логістикою. Інтегральний показник виступає підсумковою оцінкою, що інтегрує всі елементи діяльності, відображає їхній вплив на загальну ефективність та допомагає виявити основні напрями для подальшого розвитку і вдосконалення логістичних процесів.

Таким чином, сьомий етап є важливим завершальним етапом, що підсумовує результати всіх попередніх етапів і надає цілісну картину ефективності логістичної діяльності підприємства. Він допомагає не лише оцінити поточний стан справ, але й спрямувати стратегічне управління логістичними процесами в майбутньому.

Запропонована методика оцінки результативності логістичної діяльності дозволяє комплексно аналізувати ефективність логістичних операцій підприємства та виявляти ключові напрямки для подальшого розвитку. Вона є корисним інструментом для прийняття управлінських рішень та оптимізації логістичних процесів.

Висновки. Ефективне управління логістичною діяльністю підприємства в умовах сучасного ринку є однією з ключових складових забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Існуючі підходи до оцінки результативності логістики демонструють значний потенціал у вимірюванні та покращенні логістичних операцій, проте більшість із них орієнтовані на окремі аспекти діяльності, що обмежує можливість всебічного аналізу.

Запропонована методика комплексної оцінки результативності логістичної діяльності підприємства, оснований на інтеграції фінансових і нефінансових показників, врахуванні взаємозв'язків між витратами, ресурсами та кінцевими результатами, дозволяє значно розширити можливості для прийняття стратегічних рішень.

Цей підхід базується на багаторівневому аналізі логістичних процесів, що включає розрахунок локальних, блочних та інтегральних показників.

Застосування такої методики дозволяє підприємствам не лише оцінити поточний стан своєї логістичної системи, але й виявити слабкі місця та напрями для подальшого вдосконалення. Інтегральний показник результативності логістичної діяльності, розрахований як середньгеометричне значення блочних оцінок, є надійним інструментом для отримання комплексної картини ефективності логістичних процесів.

Він дозволяє керівництву підприємства приймати більш зважені та обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсів, зменшення витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Розроблена методика є гнучкою і може бути адаптована до специфіки різних підприємств і галузей.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення для впровадження в управлінську діяльність і можуть сприяти підвищенню ефективності логістичних процесів та посиленню конкурентних позицій підприємств на сучасному ринку.

Література

1. Семенова Т., Поправка К. Оцінка ефективності логістичної діяльності торгівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 614–617. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-130> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (20). С. 242–248.
3. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2019. Вип. 34. С. 115-129.
4. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення: 10.09.2024).
5. Рзаєва Т. Г., Хурхач А. О. Оцінка результативності та ефективності діяльності підприємства відповідно до потреб економічного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 2. С. 17–22.
6. Christopher Martin. *Logistics and Supply Chain Management* (5th edition). FT Publishing International, 2016. 328 p.

7. Bowersox Donald, Closs David, Bixby Cooper M. Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill, 2013. 698 p.
8. Gattorna John. Dynamic Supply Chains: Delivering Value Through People. FT Publishing International, 2015. 648 p.
9. Плекан У. М., Гайдук Д. І. Використання показників ефективності мікрологістичної діяльності автотранспортного підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль, 6-7 грудня 2023 р.). 2023. С. 164. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43686/2/MNPK_2023_Plekan_U_M-Use_of_micrologistics_performance_164.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
10. Lee H. L., Billington C. Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, Spring 1992. P. 65–73.
11. Monczka Robert M., Handfield Robert B., Giunipero Larry C. Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning, 2016. 760 p.
12. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24–34.
13. Садовська І., Нагірська К. Організація внутрішнього контролю логістичних витрат торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4472> (дата звернення: 10.09.2024).
14. Beamon B. M. Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 1999. Vol. 19, № 3. P. 275-292.
15. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> (дата звернення: 10.09.2024).

References

1. Semenova, T., Popravka, K. (2019). Otsinka efektyvnosti lohistychnoi diialnosti torhivelnogo pidpryiemstva [Evaluation of the efficiency of logistics activities of a trading enterprise]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*, 11 (75), 614-617. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-130> [in Ukrainian].
2. Kovbasa, O. M., Kholokhorenko, D. S., Chalyi, D. R. (2019). Aspekty vyznachennia efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpryiemstva [Aspects of determining the efficiency of enterprise logistics activities]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy - Economics and Enterprise Management*, 3 (20), 242-248 [in Ukrainian].
3. Bocharova, N. A. (2019). Osnovni pokaznyky otsinky efektyvnosti lantsiuhiv postachan [Main indicators of supply chain efficiency evaluation]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economy of the Transport Complex*, 34, 115-129. Kharkiv: KhNAHU [in Ukrainian].

4. Zhuchkova, H. A. (2013). Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva: naukovo-metodychni aspekty yii vyznachennia [Enterprise performance: scientific and methodological aspects of its determination]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> [in Ukrainian].
5. Rzaieva, T. H., Khurkhach, A. O. (2017). Otsinka rezultatyvnosti ta efektyvnosti diialnosti pidpriemstva vidpovidno do potreb ekonomichnoho analizu [Evaluation of the performance and efficiency of enterprise activity according to the needs of economic analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6 (2), 17-22 [in Ukrainian].
6. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). FT Publishing International. 328 p. [in English].
7. Bowersox, D., Closs, D., & Bixby Cooper, M. (2013). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill. 698 p. [in English].
8. Gattorna, J. (2015). *Dynamic Supply Chains: Delivering Value Through People*. FT Publishing International. 648 p. [in English].
9. Plekan, U. M., Haiduk, D. I. (2023). Vykorystannia pokaznykiv efektyvnosti mikrolohistychnoyi diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva [Use of micrologistics performance indicators in a motor transport enterprise]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii: materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Current Issues of Modern Technologies: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference* (Ternopil, 6-7 December 2023). 164. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43686/2/MNPK_2023_Plekan_U_M-Use_of_micrologistics_performance_164.pdf [in Ukrainian].
10. Lee, H. L., Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, Spring, 65-73 [in English].
11. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning. 760 p. [in English].
12. Chukhrai, N. I., Mlynko, I. B. (2013). Otsiniuvannia rezultatyvnosti ta efektyvnosti marketynhu promyslovoho pidpriemstva u lantsiuhu postavok [Evaluation of the performance and efficiency of industrial enterprise marketing in the supply chain]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and Management of Innovations*, 3, 24-34 [in Ukrainian].
13. Sadovska, I., Nahirska, K. (2024). Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu lohistychnykh vytrat torhivelnogo pidpriemstva [Organization of internal control of logistics costs of a trading enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 65. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4472> [in Ukrainian].
14. Beamon, B. M. (1999). Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (3), 275-292 [in English].
15. Krykavskiy, Ye. V., Pokhylchenko, O. A., Fertch, M. (2020). Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management].

Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky. 848 p. Retrieved from: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> [in Ukrainian].

COMPREHENSIVE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF ENTERPRISE LOGISTICS ACTIVITIES IN THE MODERN MARKET CONDITIONS

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

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

***Abstract.** The article addresses the issues of evaluating the performance of enterprise logistics activities in the context of modern globalization and increasing competition. Effective management of logistics processes is a key condition for ensuring sustainable development and competitiveness of an enterprise. The study emphasizes the need for a comprehensive approach to evaluating logistics operations, considering not only financial indicators but also resources, costs, outcomes, and customer service levels. The analysis of modern evaluation methodologies highlights their advantages and disadvantages when applied to logistics management. Although these methodologies have significant potential for improving logistics processes, they do not always provide an integrated analysis of all aspects of activity, which limits their effectiveness in strategic decision-making.*

The methodology for comprehensive evaluation of the performance of enterprise logistics activities proposed in the article is based on a multi-level approach, which includes the calculation of local, block, and integrated indicators. This methodology allows for a thorough analysis of logistics processes, considering the relationships between costs, resources, and final results, and provides the flexibility to respond to changes in market conditions. An important component of the proposed approach is the ranking of indicators, which enables the assessment of their impact on the overall efficiency of logistics processes and identifies key areas for optimization. By forming a performance matrix, the enterprise can build a structured evaluation system that ensures an integrated analysis of both financial and non-financial indicators.

Special attention in the study is paid to the calculation of the integrated performance indicator of logistics activities, which serves as a general characteristic of the efficiency of the enterprise's logistics processes. It is calculated as the geometric mean of block indicators, providing a weighted assessment of the influence of different aspects of logistics activities on the overall outcome. The interpretation of this indicator allows enterprise management to make informed decisions aimed at optimizing costs, improving customer service quality, and efficiently utilizing resources.

The proposed approach is flexible and can be adapted to the specifics of various enterprises and industries, making it a universal tool for evaluating logistics processes in modern market conditions. The study results demonstrate that the application of the comprehensive methodology for evaluating the performance of logistics activities contributes to improved logistics management, resource optimization, and strengthening the enterprise's competitive position in the market.

Key words: logistics, performance evaluation, integrated indicator, logistics processes, management, costs, resources, financial and non-financial indicators.

УДК 331.108:656.13

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.242

JEL classification: J21, J24, M12, P17, P27

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

ВОДОЛАЗЬСКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

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

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

***Анотація.** Однією зі складових успішної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності є ефективність. Вона переважно залежить від рівня ефективності використання персоналу. Відстеження цього аспекту діяльності є критично важливим для успіху підприємства. Саме тому питання моніторингу ефективності використання персоналу є актуальним.*

Для реалізації цілей статті були використані такі методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо стану досліджень в галузі ефективного управління людськими ресурсами. За допомогою системного та інформаційно-логічного підходу визначено актуальні напрямки удосконалення оцінки і моніторингу ефективності використання персоналу підприємства. У ході дослідження також широко використовувався аналітичний і графічний методи й метод синтезу для побудови структурної схеми етапів та алгоритму моніторингу ефективності використання персоналу.

У статті отримали подальший розвиток аспекти оцінки ефективності використання трудових ресурсів, які, на відміну від існуючих, включають аспекти інтеграції технологій в процеси моніторингу, розвиток м'яких навичок (soft skills) та вплив робочого середовища на здоров'я і благополуччя співробітників. Крім того, отримали подальший розвиток структурна схема етапів та алгоритм моніторингу, які, на відміну від існуючих, мають більш систематизований характер і враховують можливості підбору інструментів оцінки та моніторингу залежно від етапів моніторингу, категорій персоналу і підрозділів підприємства.

Запропоновані удосконалення дозволяють: оптимізувати робочі процеси; приймати обґрунтовані рішення щодо найму, звільнення, підвищення кваліфікації, розподілу ресурсів тощо; підвищити мотивацію працівників; забезпечити якість продукції або послуг; задовольнити потреби клієнтів та підвищити їхню лояльність швидким і якісним виконанням завдань; збільшити прибуток компанії

Отримані результати, що полягають в розробці блок-схеми етапів та алгоритму моніторингу ефективності використання персоналу підприємства, дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо конкретизації елементів окремих етапів моніторингу, обґрунтуванні ключових показників і термінів, за якими буде він проводитись, та розробці форм звітності для відображення результатів моніторингу.

Ключові слова: ефективність використання персоналу підприємства, моніторинг ефективності використання персоналу, структурна схема етапів моніторингу, алгоритм моніторингу.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства є однією зі складових успішного управління, виживання підприємства і його конкурентоспроможності. Ефективність діяльності підприємства в основному залежить від рівня ефективності використання персоналу. Відстеження цього аспекту діяльності є критично важливим для успіху будь-якої організації. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси; приймати обґрунтовані рішення щодо найму, звільнення, підвищення кваліфікації, розподілу ресурсів тощо; підвищити мотивацію працівників; забезпечити якість продукції або послуг; задовольнити потреби клієнтів та підвищити їхню лояльність швидким і якісним виконанням завдань; збільшити прибуток компанії. Тому розроблення моніторингу ефективності роботи персоналу підприємства є актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Моніторинг ефективності використання персоналу набуває все більшої актуальності в сучасному бізнесі. Швидкі зміни технологій, глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від компаній постійно оптимізувати свої ресурси, в тому числі і людські.

Сучасні дослідження в цій галузі зосереджені на таких аспектах, як інтеграція технологій у процеси моніторингу, розширення поняття ефективності, індивідуальний підхід до оцінки, розвиток м'яких навичок (soft skills) та зміщення акценту уваги на здоров'я і благополуччя працівників.

Інтеграція технологій у процеси моніторингу охоплює питання використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування продуктивності, виявлення потенційних проблем й автоматизації рутинних завдань. Ці питання досліджувались в роботах [1; 2].

Крім того, цей аспект охоплює питання аналізу великих масивів даних (Big Data) для виявлення трендів, кореляцій та причинно-наслідкових зв'язків у роботі персоналу. Багато уваги цим питанням приділено в роботах [3; 4; 5]. Питання роботизованої автоматизації процесів (RPA), які також можна включити в аспект інтеграції технологій в процеси моніторингу, досліджені в [6]. Автоматизація рутинних завдань дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних і креативних завданнях, значно зменшити рівень людських помилок і реєструвати вжиті дії, щоб у разі

виникнення помилки в системі можна було легко ідентифікувати події, які призвели до помилки.

Сучасні дослідження питань ефективності використання персоналу [7; 8] показують, що поняття ефективності є значно ширшим і виходить за межі кількісних показників (продуктивність, прибуток).

Оцінка якісних показників, таких як задоволеність клієнтів, рівень стресу, лояльність до компанії тощо має враховуватись в оцінці ефективності використання персоналу. Також важливим питанням стає врахування контексту, наприклад, аналіз ефективності в контексті конкретної ролі, команди та організації в цілому.

Важливим аспектом моніторингу питань ефективності використання персоналу є індивідуальний підхід до оцінки. Деякі дослідники [7; 8; 9] пропонують використовувати індивідуальні метрики ефективності для кожного співробітника або групи співробітників, а також встановлювати регулярний зворотний зв'язок між керівником та підлеглим для обговорення результатів і визначення напрямків розвитку.

Розвиток м'яких навичок (soft skills) – це ще один з аспектів моніторингу рівня ефективності використання персоналу, який виділяють дослідники [10; 11]. Він включає оцінку здатності співробітників розуміти й управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей (емоційний інтелект), та оцінку здатності співробітників генерувати нові ідеї і знаходити нестандартні рішення (креативність та інноваційність).

Крім того, ще одним важливим аспектом, який виділяють дослідники з питань ефективності використання персоналу, є вплив робочого середовища, який передбачає аналіз того, як робоче середовище впливає на здоров'я і благополуччя співробітників. Для цього підприємство має дбати про розробку програм для підтримки фізичного і психічного здоров'я співробітників.

Таким чином, можна зробити ключові висновки останніх досліджень і публікацій.

1. Використання комплексного підходу у визначенні критеріїв оцінки ефективності використання персоналу. Ефективність персоналу – це не тільки кількісні показники, але й якісні характеристики, такі як задоволеність роботою, лояльність до компанії та здоров'я.

2. Індивідуалізація в підходах до оцінки. Кожен співробітник і кожна компанія унікальні.

3. Технології як інструмент можуть значно полегшити процес моніторингу й аналізу даних, але вони не замінюють людський фактор.

4. Інвестиції в розвиток персоналу і створення сприятливого робочого середовища – це інвестиції в майбутнє компанії.

Невирішені складові загальної проблеми. Для підвищення ефективності використання персоналу підприємства невирішеним питанням залишається формування сучасної методики моніторингу цієї ефективності, яка сприятиме підвищенню мотивації працівників, оптимізації робочих процесів, підвищенню якості продукції і послуг та збільшенню прибутку підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розробка й обґрунтування сучасної методики моніторингу ефективності використання персоналу підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «ефективність використання персоналу підприємства» є одним із центральних у сфері управління людськими ресурсами. Воно відображає наскільки успішно організація використовує свій трудовий потенціал для досягнення поставлених цілей.

У загальному вигляді ефективність використання персоналу – це ступінь відповідності результатів діяльності працівників поставленим завданням за певних умов і за певний період часу. Іншими словами, це міра того наскільки ефективно організація перетворює трудові зусилля своїх співробітників у бажаний результат.

Ключовими аспектами ефективності використання персоналу є: продуктивність праці, яка визначає кількість і якість продукції, послуг, робіт, вироблених одним працівником за одиницю часу; якість виконання роботи, яка відображає ступінь відповідності результатів діяльності встановленим стандартам і вимогам; задоволеність працівників своєю роботою, умовами праці, взаємовідносинами в колективі; рівень плинності кадрів, який характеризує інтенсивність вибуття працівників з організації; використання робочого часу, що враховує ступінь завантаженості працівників,

відсутність простоїв та рівень кваліфікації персоналу, який пок азує відповідність кваліфікації працівників вимогам робочих місць.

Безумовно, різні автори в своїх дослідженнях пропонують різні підходи до оцінки ефективності використання персоналу. Наприклад, Віктор Томпсон, Дональд Смитбург та Герберт Симон підкреслюють важливість узгодження цілей організації та індивідуальних цілей працівників [13]. Пітер Друкер вважає, що ефективність досягається за рахунок чіткого визначення завдань, делегування повноважень та створення умов для саморозвитку працівників [14].

Фредерік Герцберг акцентує увагу на мотивації працівників, стверджуючи, що задоволення від роботи є ключовим фактором продуктивності [15].

Таким чином, ефективність використання персоналу є багатограним поняттям, яке вимагає комплексного підходу. Для її підвищення необхідно постійно працювати над удосконаленням систем управління персоналом, створенням сприятливого робочого середовища та мотивацією працівників. Саме тому система моніторингу ефективності використання персоналу буде повністю залежати від відповідної системи оцінки.

Як вже зазначалося вище, для оптимізації будь-якого процесу управління необхідне забезпечення ефективного та своєчасного зворотного зв'язку. Саме тому моніторинг ефективності використання персоналу підприємства дозволить визначити, наскільки ефективною є праця персоналу, і виявити сфери, які потребують корекції для досягнення запланованих результатів.

Пропоновану структурну схему етапів моніторингу підвищення ефективності використання персоналу підприємства містить рис. 1.

Вчені висловлюють різні підходи щодо виділення етапів моніторингу, варіюючи від спрощеного з трьома етапами до максимально розширеного з шести і більше. У даному дослідженні застосовується спрощений підхід, що передбачає три основні етапи моніторингу.

З цієї точки зору ключовими етапами реалізації моніторингу можна визначити такі: планування; проведення збору й обробки інформації; оцінка (контроль) результатів моніторингу.

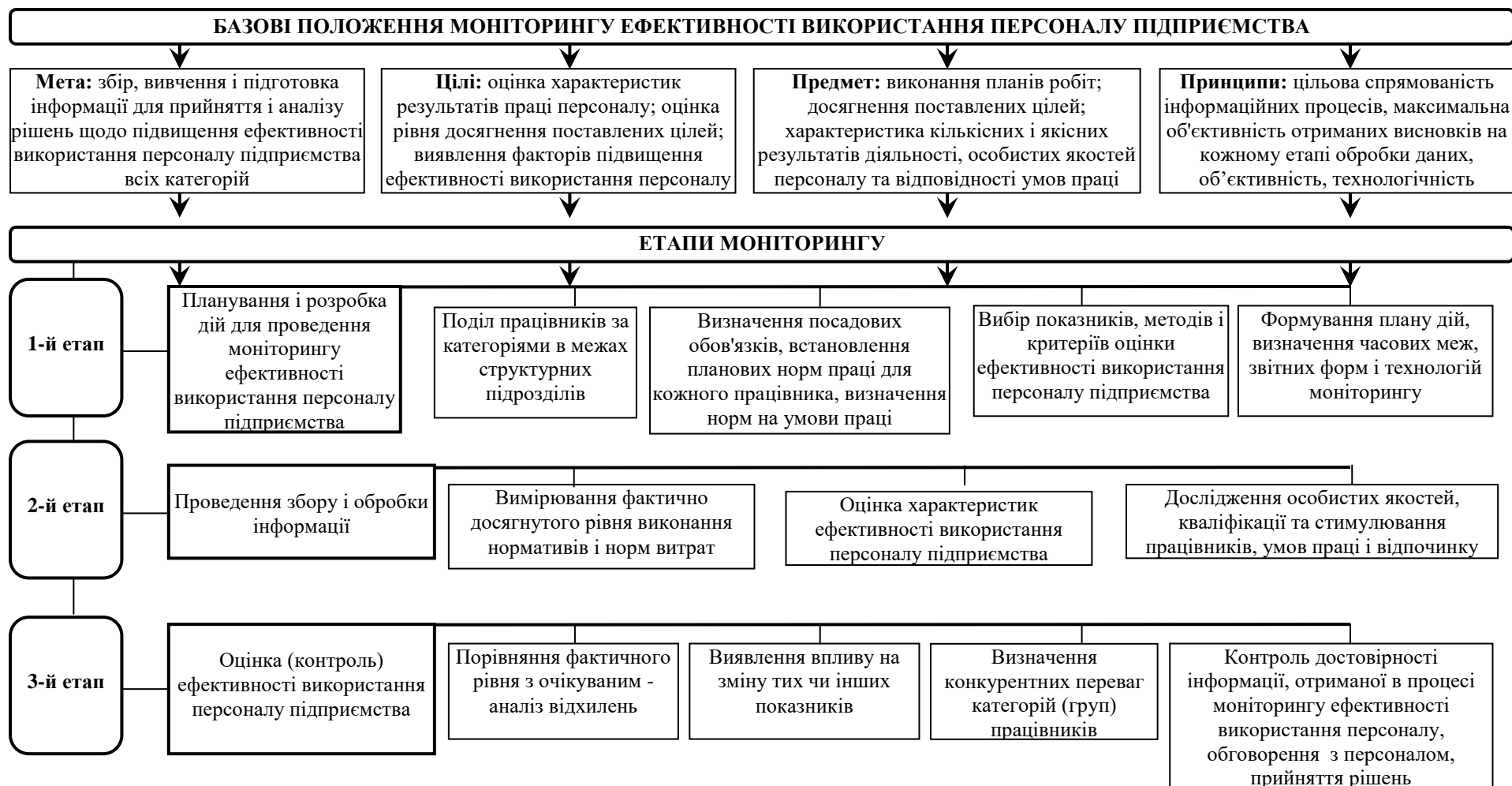


Рис. 1. Структурна схема етапів моніторингу підвищення ефективності використання персоналу підприємства

Реалізація етапів моніторингу потребує визначення його базових положень: мети, цілей, предмета і принципів. Метою моніторингу є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття й аналізу рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства всіх категорій і служб. Основними цілями є: оцінка характеристик результатів праці персоналу; оцінка рівня досягнення поставлених цілей; виявлення факторів підвищення ефективності використання персоналу. Предметом моніторингу є: виконання планів робіт; досягнення поставлених цілей; характеристика кількісних і якісних результатів діяльності, особистих якостей персоналу та відповідності умов праці нормам. В якості принципів моніторингу ефективності використання персоналу підприємства пропонується обрати цільову спрямованість інформаційних процесів, максимальну об'єктивність отриманих висновків на кожному етапі обробки даних, об'єктивність розрахунків і технологічність. Великі обсяги інформації, що обробляється, потребують інтеграції технологій у процеси моніторингу.

Етап планування і розробки дій для проведення моніторингу ефективності використання персоналу підприємства пропонується поділити на окремі роботи, пов'язані з: поділом працівників за категоріями в межах структурних підрозділів; визначенням посадових обов'язків, встановленням планових норм праці для кожного працівника, визначенням норм на умови праці; вибором показників, методів і критеріїв оцінки ефективності використання персоналу підприємства та формуванням плану дій, визначенням часових меж, звітних форм і технологій моніторингу.

Наступним етапом процесу моніторингу є збір і обробка інформації. Для отримання точної інформації щодо ступеня ефективності використання персоналу підприємства необхідно виділити показники, за якими буде проводитися оцінка, визначити методи і критерії оцінки. Працівник має відповідати основним вимогам, які уособлюють критерії оцінки.

Цими вимогами можуть бути специфічні норми праці, загальні моменти, норми поведінки для конкретної посади або конкретного робочого місця. Критерії оцінки персоналу можна поділити на такі групи: ініціативність, відповідальність, організованість (ділові критерії); вміння і навички, професійний досвід, результати праці,

кваліфікація, професійні знання, вміння і навички (професійні критерії); особисті якості, стан здоров'я, авторитет (спеціальні критерії) та психологічна стійкість, здатність до самооцінки, справедливість, чесність (морально-психологічні критерії).

Проте наведений перелік показників повинен доповнюватись з урахуванням посадових обов'язків працівників і їх наявних категорій, а також специфіки діяльності підприємства. Тобто, при впровадженні моніторингу ефективності використання персоналу підприємства, питання вибору показників оцінки набуває особливого значення.

Оцінка результатів роботи персоналу повинна проводитись за такими напрямками: виконання планів робіт (терміни, якість) і досягнення поставлених цілей. До зазначеного переліку слід додати характеристики ефективності використання персоналу підприємства, особисті якості працівників та відповідність умов праці нормативам, використання яких дозволить виявляти фактори, що впливають на ефективність використання персоналу різних служб підприємства.

Ще одним напрямком робіт на цьому етапі є власне виміри фактично досягнутого рівня виконання нормативів (стандартів) витрат, оцінки характеристик процесу і результатів діяльності персоналу, а також дослідження особистих якостей, рівня кваліфікації і ступеня мотивації працівників. На цьому етапі за допомогою обраних методів здійснюється збір і обробка інформації за певними показниками за встановленими критеріями - відбувається оцінка ефективності використання персоналу підприємства.

Останнім етапом реалізації моніторингу є оцінка і контроль результатів моніторингу. Оцінка результатів потрібна для формування висновків й узагальнень щодо динаміки ефективності використання: як усього персоналу підприємства загалом, співробітників певного структурного підрозділу, так і кожного окремого працівника; аналізу і встановлення причин відхилень очікуваних нормативів, значень і стандартів від фактично отриманих значень показників; встановлення рейтингу кожного виконавця серед співробітників за досягненнями або невдачами і конкурентними перевагами; визначення чинників впливу на показники ефективності окремо для кожного працівника і підприємства в цілому; встанов-

лення конкурентних переваг окремих працівників і груп персоналу; визначення шляхів підвищення ефективності використання персоналу підприємства на основі отриманих результатів моніторингу.

Слід зазначити, що на цьому етапі повинен відбуватися контроль, який базується на зворотному зв'язку з працівниками на попередніх етапах і має обов'язково включати обговорення результатів оцінки з працівниками.

Вимога щодо доведення до відома працівників необхідна для того, щоб забезпечити їх можливість усвідомлення власних проблем і пошуку можливостей та засобів розвитку власних конкурентних переваг у подальшому.

Після останнього етапу моніторингу настає час важливої роботи щодо аналізу результатів моніторингу та впровадження змін. Для цього потрібно систематизувати інформацію:

- відсортувати (розподілити дані за категоріями (наприклад, за відділами, посадами, стажем роботи) і візуалізувати дані за допомогою таблиць, діаграм, щоб краще зрозуміти тенденції та виявити закономірності;

- ідентифікувати ключові проблеми (визначити часто повторювані проблеми, сильні та слабкі сторони різних відділів або груп працівників, проаналізувати, як змінюється рівень задоволеності з часом);

- виявити причини проблем за допомогою більш глибокого аналізу виявлених проблем і пошуку кореневих причин проблем;

- розробити плани дій через формулювання чітких та конкретних кроків для вирішення кожної проблеми, призначення відповідальних осіб за виконання кожного кроку та встановлення чітких термінів виконання кожного завдання;

- впровадити зміни, використовуючи інформування співробітників про результати дослідження та плани змін, залучення співробітників до процесу розробки і впровадження змін та поступового їх впровадження, щоб мінімізувати опір;

- впровадити моніторинг результатів для регулярного відстеження прогресу в реалізації планів, оцінки ефективності впроваджуваних змін, коректування планів дій.

Такими змінами можуть бути зміни в системі оплати праці; створення програм навчання та розвитку, розширення можливостей

для просування по службі; поліпшення робочого простору, забезпечення необхідного обладнання; впровадження регулярних зустрічей з керівництвом, відкритість до пропозицій співробітників; надання співробітникам більшої самостійності у прийнятті рішень.

Отже, моніторинг результатів діяльності працівників створює підґрунтя не тільки для ефективного управління результативністю діяльності, але і їх конкурентоспроможністю, забезпечує встановлення шляхів та напрямів її підвищення.

Моніторинг ефективності використання персоналу підприємства – це регулярне спостереження, оцінка і прогноз за допомогою автоматизованих систем.

У систему моніторингу слід включати діагностику стану і прогноз організаційних здібностей персоналу і ряду професійно-кваліфікаційних якостей персоналу.

Проблематичність моніторингу полягає в тому, що ефективність використання персоналу, по-перше, включає різні аспекти дослідження на рівні економіки підприємства, економіки праці і соціальної економіки; по-друге, досить складно встановити стимули залежно від мотивів, які різняться у окремих категорій персоналу і загалом маловивчені.

Третя проблема полягає в динамічності процесів як стимулювання, так і підвищення ефективності використання персоналу та постійному перегляді як нормативних характеристик, так і постійному перегляді потреб працівника за період трудового життя.

По-четверте, стимулювання за підвищення ефективності використання різних категорій персоналу занадто індивідуальне і має безліч шляхів задоволення потреб працівників.

Розроблення алгоритму моніторингу ефективності використання персоналу підприємства (рис. 2) враховує вищезначені проблеми. Через окреслені особливості такий алгоритм (побудований у якості блок-схеми) є розгалуженим у відповідності з поставленими цілями: оцінка, стимулювання і підвищення ефективності.

Запропонований алгоритм включає зворотні зв'язки, оскільки для досягнення певної мети можуть бути освоєні різні шляхи і перегляд напрямів забезпечення має бути постійним або періодичним.

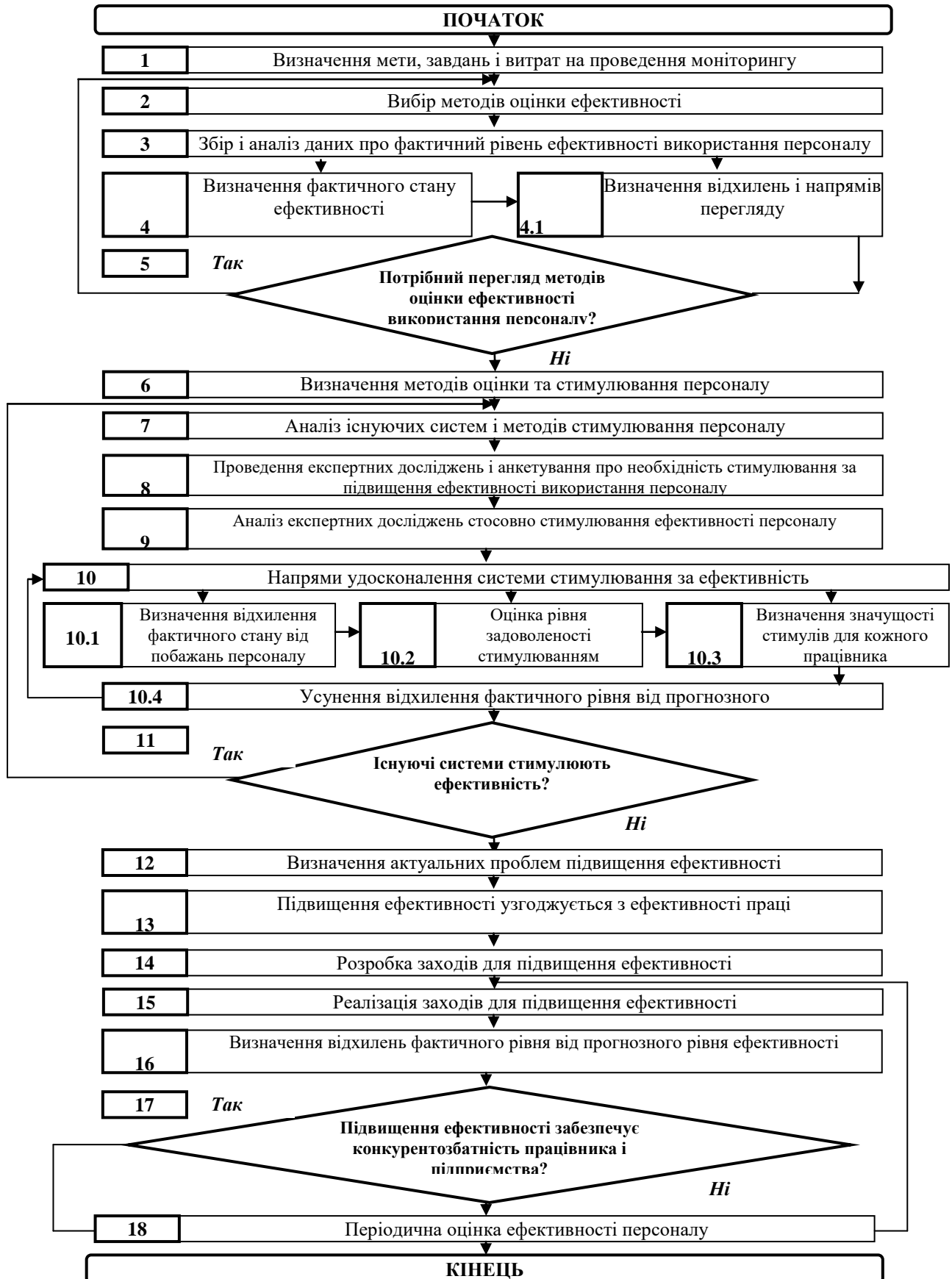


Рис. 2. Алгоритм моніторингу оцінки, стимулювання і підвищення ефективності використання персоналу підприємства

В алгоритмі моніторингу центральне місце займає вибір методів оцінки ефективності використання персоналу підприємства. Можна обрати кількісні методи: вимірювання виробітку (обсяг виробленої продукції за одиницю часу, кількість виконаних завдань або обслуговувань); аналізу ефективності використання часу (фіксація часу, витраченого на різні завдання, аналіз простоїв та перерв у роботі), визначення фінансових показників (прибутковість, що приносить кожен працівник, собівартість одиниці продукції або послуги).

Не менш важливими є і якісні методи: оцінка якості роботи (порівняння результатів з встановленими стандартами, аналіз відгуків клієнтів тощо); самооцінка працівників (анкетування, опитування, щоденники самоспостереження); оцінка керівниками (періодичні співбесіди, 360-градусна оцінка).

Багато дослідників пропонують використовувати комплексні методи: збалансовану систему показників (BSC); метод ключових показників ефективності (KPI) тощо.

На наш погляд, важливими аспектами при виборі методів є цілі компанії, специфіка роботи, розмір компанії та її культура.

При проведенні моніторингу можна сформулювати такі рекомендації:

- використання комплексного підходу, який полягає в поєднанні кількісних та якісних методів для отримання більш повної картини щодо ефективності використання персоналу підприємства;
- регулярність проведення моніторингу для вчасного виявлення проблем;
- забезпечення регулярного зворотного зв'язку співробітникам про результати їхньої роботи;
- використання індивідуального підходу, який полягає у використанні різних методів для різних категорій співробітників.

Сучасними інструментами для моніторингу є програмне забезпечення для обліку робочого часу (тайм-трекери, системи контролю доступу тощо); системи управління проєктами (для відстеження прогресу виконання завдань); системи оцінювання персоналу (для проведення регулярних оцінок і збору зворотного зв'язку) та системи бізнес-аналітики (для візуалізації даних і виявлення трендів).

Моніторинг оцінки, стимулювання і підвищення ефективності використання персоналу підприємства має ґрунтуватися на ряді принципів, до сукупності яких слід віднести:

- принцип аналітичності, що передбачає аналіз причин підвищення ефективності використання персоналу, зовнішніх і внутрішніх чинників;
- принцип комплексності, який спрямований на рішення аналітичних, соціальних і економічних завдань ведення моніторингу;
- принцип періодичності, означає постійне оновлення інформаційної бази для впровадження нових напрямів підвищення ефективності використання персоналу;
- принцип системності, означає цілісність системи оцінки;
- принцип відповідності між системою моніторингу і об'єктом дослідження;
- принцип аналізу конкурентних переваг персоналу відповідно до процесів виробництва і технології виготовлення продукції або послуг;
- принцип єдності об'єкта спостереження, означає підпорядкованість усіх часткових досліджень загальному завданню.

Моніторинг є дієвим інструментом в отриманні необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Висновки. Важливість проведення регулярної оцінки і моніторингу ефективності використання персоналу підприємства є беззаперечною. Регулярна оцінка дозволяє виявити проблеми з ефективністю на ранніх стадіях, що дозволяє швидко вжити заходів для їх усунення. На основі результатів оцінки можна розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. Регулярний зворотний зв'язок про результати роботи допомагає підвищити мотивацію працівників.

Таким чином, відстеження ефективності використання персоналу є невід'ємною частиною успішного управління персоналом. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити мотивацію працівників і досягти кращих результатів для компанії.

Запропоновані етапи і алгоритм моніторингу ефективності використання персоналу підприємства дозволяють структурувати цю роботу, звернути увагу на ключові моменти, вчасно продумати і підібрати ті інструменти, які будуть оптимальними для різних етапів

моніторингу, категорій персоналу і підрозділів підприємства. Крім того, пропозиції, наведені в даній статті, допоможуть створити ефективну систему моніторингу використання персоналу.

Подальший розвиток цієї теми полягає в більш детальному дослідженні елементів окремих етапів моніторингу, обґрунтуванні ключових показників і термінів, за якими буде він проводитись, та розробці форм звітності для відображення результатів моніторингу.

Література

1. Плахов, В., Доценко, Н. Використання штучного інтелекту для прогнозування успішності проектів розподілених команд. *Інформаційні технології та суспільство*. 2024. 2 (13), С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2024.2.11>

2. Особливості використання Штучного Інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/how-artificial-intelligence-spells-success-to-businesses-and-what-to-do-to-eliminate-ai-associated-risks>

3. Можаяєв О.О., Буслов П. В. Сучасний стан рекрутингу та його використання для потреб інформаційної системи Національної поліції України. *Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26-ї річниці заснування Харківського національного університету внутрішніх справ): матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.) / редкол.: Д. В. Швець (голова), О. М. Бандурка, С. М. Гусаров та ін.; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2020. С. 345-347.

4. Mozhaiev M., Buslov P. Method of modeling of a social profile using big data structure transformation optimization. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5. №1. С. 12-17.

5. Великі дані на підприємстві [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dnipro.net/node/268>

6. Нельсон Д. Що таке роботизована автоматизація процесів (RPA)? 2020. URL: <https://www.unite.ai/uk/what-is-robotic-process-automation/>

7. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. 2020. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navischo-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki>

8. 17 показників ефективності співробітників на всі випадки. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm354.html>

9. Склярук Т. В., Соболев І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2017. Вип. 27(2). С. 72–75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/17.pdf

10. Дзямулич М.І. Розвиток персоналу. Електронний посібник. Луцьк: Луцький НТУ. 2018. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/page16.html
11. Кліпкова О. І. Вплив емоційного інтелекту на реалізацію креативних можливостей індивіда. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 62. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/750/713>
12. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *International scientific e-journal Логос. Online*. 2020. № 16 (December, 2020) URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>
13. Simon H.A., Thompson V.A., Smithburg D.W. Public Administration. Taylor & Francis, 2017. 632 p.
14. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business, 2017. 222 p.
15. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. Routledge Taylor & Francis Group, London, 2017. 157 p.

References

1. Plakhov, V., Dotsenko, N. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia prohnozuvannia uspishnosti proektiv rozpodilynykh komand [Using artificial intelligence to predict the success of projects of distributed teams]. *Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo – Information technologies and society*, 2 (13), 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2024.2.11>. [in Ukrainian].
2. Osoblyvosti vykorystannia Shtuchnoho Intelektu dlia optymizatsii biznes-protsesiv [Peculiarities of using Artificial Intelligence to optimize business processes]. Retrieved from: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/how-artificial-intelligence-spells-success-to-businesses-and-what-to-do-to-eliminate-ai-associated-risks>. [in Ukrainian].
3. Mozhaiev, O.O., Buslov, P. V. (2020). Suchasnyi stan rekrutynhu ta yoho vykorystannia dlia potreb informatsiinoi systemy Natsionalnoi politsii Ukrainy [The current state of recruiting and its use for the needs of the information system of the National Police of Ukraine]. *Shliakh uspikhu i perspektyvy rozvytku (do 26 richnytsi zasnuvannia Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav): materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 20 lystop.) - The path of success and prospects for development (to the 26th anniversary of the founding of the Kharkiv National University of Internal Affairs): materials of the international science and practice conf. (Kharkov, November 20) /editor: D. V. Shvets (head), O. M. Bandurka, S. M. Husarov, etc.; Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kharkiv. national University of Internal Affairs affairs Kharkiv: KhNUVS, 345-347. [in Ukrainian].*

4. Mozhaiev, M., Buslov, P. (2021). Method of modeling of a social profile using big data structure transformation optimization. *Suchasni informatsiini systemy - Modern information systems*, Vol. 5 No. 1, 12-17. [in English].
5. Velyki dani na pidpriemstvi [Big data at the enterprise]. [Electronic resource]. Retrieved from: <http://www.dnipro.net/node/268>. [in Ukrainian].
6. Nelson, D. (2020). Shcho take robotyzovana avtomatyzatsiia protsesiv (RPA)? [What is Robotic Process Automation (RPA)?]. Retrieved from: <https://www.unite.ai/uk/what-is-robotic-process-automation/>. [in Ukrainian].
7. Zlobenko, O. (2020). Otsinka efektyvnosti personalu: navishcho vykorystovuvaty, metody ta pokaznyky [Personnel efficiency assessment: why use, methods and indicators]. Retrieved from: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navishcho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki>. [in Ukrainian].
8. 17 pokaznykiv efektyvnosti spivrobitnykiv na vsi vypadky [17 employee performance indicators for all occasions]. Retrieved from: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm354.html>. [in Ukrainian].
9. Skliaruk, T. V., Sobol, I.B. (2017). Suchasnyi mekhanizm otsiniuvannia efektyvnosti personalu promyslovoho pidpriemstva [A modern mechanism for evaluating the efficiency of the personnel of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Seriya ekonomichna - Scientific bulletin of NLTU of Ukraine. The series is economical*, 27(2), 72–75. Retrieved from: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/17.pdf. [in Ukrainian].
10. Dziamulych, M.I. (2018). Rozvytok personalu. Elektronnyi posibnyk [Personnel development. Electronic manual]. Lutsk: Lutsk National Technical University. Retrieved from: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/page16.html. [in Ukrainian].
11. Klipkova, O. I. (2021). Vplyv emotsiinoho intelektu na realizatsiiu kreatyvnykh mozhlyvostei indyvida [he influence of emotional intelligence on the realization of the individual's creative potential]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky - Bulletin of LTEU. Economic sciences*, 62. Retrieved from: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/750/713>. [in Ukrainian].
12. Bohatska, N.M., Hendeha, A.A. (2020). Faktory vplyvu na trudovi resursy pidpriemstva [Factors influencing the labor resources of the enterprise]. *International scientific e-journal Λόγος. Online*, 16 (December). Retrieved from: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>. [in Ukrainian].
13. Simon, H.A., Thompson, V.A. & Smithburg, D.W. (2017). *Public Administration*. Taylor & Francis. [in English].
14. Drucker, P.F. (2017). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business. [in English].
15. Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman B.B. (2017). *The motivation to work*. Routledge Taylor & Francis Group, London. [in English].

MONITORING THE EFFICIENT USE OF THE STAFF AT THE ENTERPRISE

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

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

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

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

Abstract. *One of the components of the successful operation of the enterprise and its competitiveness is efficiency. It mainly depends on the level of staff efficiency. Tracking this aspect of the business is critical to the success of the enterprise. That is why the question of monitoring the effectiveness of the use of personnel is relevant.*

To implement the goals of the article, the following methods were used: information on the state of research in the field of effective human resource management was analyzed and synthesized. With the help of a systematic and information-logical approach, the actual directions for improving the evaluation and monitoring of the effectiveness of the use of the company's personnel have been determined. In the course of the research, analytical methods and graphical methods and the synthesis method were also widely used to build a structural scheme of stages and an algorithm for monitoring the effectiveness of personnel use.

The article further developed the aspects of evaluating the efficiency of the use of labor resources, which, unlike the existing ones, include aspects of the integration of technologies into monitoring processes, the development of soft skills and the impact of the working environment on the health and well-being of employees. In addition, the structural diagram of the stages and the monitoring algorithm received further development, which, unlike the existing ones, have a more systematic nature and take into account the possibility of selecting assessment and monitoring tools depending on the monitoring stages, categories of personnel and divisions of the enterprise.

The proposed improvements will optimize work processes; make informed decisions regarding hiring, firing, professional development, resource allocation, etc.; increase employee motivation; ensure the quality of products or services; satisfy the needs of customers and increase their loyalty by fast and high-quality performance of tasks; increase the company's profit.

The obtained results, consisting in the development of a block diagram of stages and an algorithm for monitoring the efficiency of the use of the company's personnel, allow for further research on the specification of the elements of individual stages of monitoring, the justification of key indicators and terms by which it will be carried out, and the development of reporting forms to display the results of monitoring.

Key words: *the efficiency of the use of the company's personnel, the monitoring of the efficiency of the use of personnel, the structural diagram of the monitoring stages, the monitoring algorithm.*

УДК 656.07:338.24:330.341.1 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.259
JEL classification: L91; O32; M11; D22

ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

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

ТЕРЬОХІНА Д. С., здобувачка вищої освіти.

E-mail: terehinadar.2017@gmail.com

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

***Анотація.** У статті досліджено інноваційну позицію автотранспортних підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема, нестабільної економічної ситуації, руйнування транспортної інфраструктури та загроз безпеці, пов'язаних із війною в Україні. Основна увага приділена розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств, який дозволяє оцінити їхню здатність до впровадження інноваційних рішень та визначити напрями необхідних організаційних змін. Запропонований підхід охоплює як внутрішні ресурси підприємства (інноваційний потенціал), так і зовнішні умови, в яких воно функціонує (інноваційний клімат).*

Інноваційний потенціал підприємства оцінюється через шість основних блоків: продуктово-послуговий, функціональний, ресурсний, організаційний, управлінський та безпековий. Кожен блок має свої ключові показники, що відображають готовність підприємства до впровадження інноваційних проєктів. Визначені показники оцінюються за п'ятибальною шкалою з урахуванням мінімальних та максимальних значень, які базуються на статистичних даних та галузевих стандартах. Для отримання зважених оцінок кожного показника використовується метод зваженої суми, де враховується вагомість кожного показника.

Інноваційний клімат підприємства охоплює середовище безпосереднього та опосередкованого впливу. До факторів безпосереднього впливу належать клієнти, конкуренти, постачальники та партнери, тоді як макросередовище включає економічні, політичні, технологічні, соціальні, природно-географічні фактори. Для оцінювання інноваційного клімату також використовуються ключові показники, які відображають сприятливість зовнішнього середовища для інноваційної діяльності.

На основі оцінки інноваційного потенціалу та клімату запропонована матриця інноваційної позиції підприємства, яка дозволяє визначити рівень необхідності організаційних змін. Матриця відображає взаємозв'язок між рівнем внутрішніх ресурсів та зовнішніми умовами, що впливають на інноваційну діяльність. Результати оцінки за допомогою матриці дозволяють обґрунтовано вибрати стратегії розвитку, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики.

Запропонований підхід дає можливість підприємствам автотранспорту об'єктивно оцінювати свою інноваційну позицію, визначати сильні та слабкі сторони у впровадженні інновацій і приймати ефективні управлінські рішення щодо організаційних змін. Це особливо актуально в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища, коли підприємства повинні швидко адаптуватися та впроваджувати

інноваційні стратегії для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: інноваційна позиція, організаційні зміни, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, підприємства автомобільного транспорту, оцінка необхідності змін.

Постановка проблеми. В умовах війни в Україні та зростаючих викликів у сфері транспортної інфраструктури підприємства автомобільного транспорту стикаються з надзвичайними труднощами. Руйнування транспортних шляхів, нестабільність постачань та зниження економічної активності спричиняють значні перебої в роботі галузі. Одночасно швидкий розвиток технологій та потреба в оптимізації логістичних процесів вимагають від підприємств мобільності, гнучкості і здатності впроваджувати інноваційні рішення. У такій ситуації інноваційний розвиток стає критично важливим не лише для збереження конкурентоспроможності, а й для виживання підприємств автомобільного транспорту.

Однак значною проблемою для таких підприємств є відсутність системного підходу до оцінювання їхньої готовності до впровадження інновацій. З одного боку, підприємства повинні мати необхідні внутрішні ресурси та потенціал для реалізації інноваційних проектів. З іншого боку, вони функціонують у зовнішньому середовищі, яке характеризується економічною нестабільністю, обмеженими фінансовими можливостями, порушеними логістичними ланцюгами та загрозами безпеці. У таких умовах інноваційна позиція підприємства [1; 2], що визначається через аналіз інноваційного потенціалу (внутрішніх ресурсів) та інноваційного клімату (зовнішніх умов), стає ключовим індикатором його здатності до адаптації та подальшого розвитку.

У зв'язку з цим виникає потреба у розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який поєднає аналіз їхнього внутрішнього інноваційного потенціалу та зовнішнього інноваційного клімату. Такий підхід дозволить підприємствам оцінити свою готовність до інновацій та здійснити обґрунтовані організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення конкурентоспроможності і стійкості до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання інноваційної позиції підприємств є ключовим аспектом ін-

новаційного розвитку, що досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями [1–10]. Особливий інтерес становить галузева специфіка автотранспортних підприємств, для яких оцінювання інноваційної позиції має особливе значення через їхню роль у логістичних процесах та складну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Дослідження інноваційної позиції підприємств, яке включає як внутрішні ресурси (інноваційний потенціал), так і зовнішні умови (інноваційний клімат), широко висвітлене в літературі [1–4]. Зокрема, Єфімова С.А. та Гринько Т.В. виділяють два підходи до оцінки інноваційного потенціалу: детальний і діагностичний, що дає можливість оцінити рівень розвитку інноваційного потенціалу за складовими (інтелектуальний, технічний, фінансовий) [4]. Утім, ці підходи потребують модифікації для підприємств сфери послуг, що свідчить про необхідність врахування галузевої специфіки й особливостей діяльності різних підприємств.

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання інноваційного потенціалу зробили Микитюк П.П., Крисько Ж.Л. та інші [2]. Вони пропонують систему показників для оцінки інноваційного потенціалу підприємств, зокрема за фінансовими, кадровими, матеріально-технічними та інформаційними складовими. Це дає можливість комплексно оцінити як статичну, так і динамічну частини інноваційного потенціалу. Проте підхід потребує адаптації для автотранспортних підприємств, враховуючи їхню специфіку.

Методика оцінювання доцільності організаційних змін, розроблена Догадайло Я. та Догадайло О. [3], ґрунтується на оцінці інноваційної позиції підприємства через аналіз інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Вони використовують системно-кібернетичний підхід, який дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі. Але акцент робиться на підприємствах дорожньої галузі та присутня деяка суб'єктивність оцінок, оскільки результати значною мірою базуються на експертних опитуваннях.

Робота Вакалюка В.А. [5] зосереджується на структурі інноваційного потенціалу підприємств і визначенні його компонентів, таких як технологічний та кадровий потенціали. Важливою складовою є також організаційний потенціал, який впливає на здатність

підприємства до впровадження інновацій. Однак проблема полягає в недостатній базі показників оцінювання за відповідними складовими інноваційного потенціалу, відсутності шкал оцінювання тощо.

Такі дослідники, як Мясникова В. [6] та Рудь Н. [7], звертають увагу на оцінку економічної ефективності інноваційної діяльності та інноваційного персоналу, використовуючи інтегральні підходи для визначення рівня інноваційного потенціалу підприємства. Проте ці підходи не враховують галузеві особливості, що є критично важливими для автотранспортних підприємств .

Федулова І.В. [8] акцентує увагу на інноваційному кліматі як складовій зовнішнього середовища, яка сприяє або протидіє досягненню інноваційних цілей. Вона розглядає інноваційний клімат як локальний і глобальний, де локальне середовище включає галузь і регіон, а глобальне середовище – державну політику і макроекономічні фактори. Такий підхід підкреслює важливість не лише внутрішніх ресурсів підприємства, але й зовнішніх умов, що впливають на його інноваційну активність та готовність до організаційних змін.

Власенко О. [9], аналізуючи готовність підприємств до стратегічних змін, пропонує підходи, які враховують вплив зовнішнього середовища та наявних ресурсів, що є важливим для розуміння інноваційної позиції підприємств в умовах невизначеності. Смірнова П.В. і Бугріменко Р.М. наголошують на важливості оцінки рівня готовності підприємства до змін через аналіз його ресурсів і зовнішніх умов [10].

Вони пропонують матрицю конкурентних станів підприємства для вибору стратегії змін, що є критично важливим у контексті оцінки інноваційної позиції, але метод потребує уточнень щодо врахування логістичних викликів.

Таким чином, попередні дослідження науковців створили теоретичну базу для подальших досліджень у сфері інноваційного розвитку підприємств, зокрема транспортної галузі. Однак існує необхідність у розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який би враховував специфіку їхнього функціонування в умовах сучасних викликів.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у галузі інноваційного розвитку підприємств, існують певні аспекти, які залишаються недостатньо вивченими та не мають комплексного вирішення, особливо щодо підприємств автомобільного транспорту. Перш за все відсутній чітко визначений підхід до систематичного оцінювання інноваційної позиції підприємств, яка поєднувала б як внутрішні можливості, так і зовнішні фактори впливу. Більшість досліджень зосереджені на окремих компонентах інноваційної діяльності підприємства, таких як інноваційний потенціал або клімат, проте немає достатньо методик, що об'єднують ці складові в цілісну систему.

Другим невирішеним питанням є недостатня увага до впливу зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної кризи, політичної нестабільності та військових дій. Бойові дії в Україні створюють додаткові перешкоди для впровадження інновацій, що ускладнює діяльність транспортних підприємств і вимагає нових підходів до аналізу та оцінки їхньої здатності до адаптації в таких умовах. Важливо враховувати вплив зовнішніх факторів не лише на інноваційну діяльність підприємств, але й на їхню стратегічну стійкість і здатність здійснювати організаційні зміни.

Крім того, відсутні чітко сформовані методики вибору напрямків організаційних змін на основі оцінки інноваційної позиції підприємства. Більшість методик обмежуються аналізом поточного стану підприємства без достатньої деталізації щодо того, які конкретні зміни необхідні для досягнення інноваційного розвитку та адаптації до ринкових і технологічних змін. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень і знижує ефективність реалізації інноваційних стратегій.

Таким чином, наявність зазначених прогалин в існуючих дослідженнях свідчить про необхідність розробки комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який би враховував специфіку як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов. Це дозволить не лише оцінити готовність підприємств до змін, але й визначити пріоритетні напрямки організаційних змін для забезпечення ефективної діяльності в умовах сучасних викликів.

Формулювання цілей статті – розробка комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного

транспорту та визначення напрямків організаційних змін, що забезпечить ефективне впровадження інноваційних рішень та адаптацію підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети реалізується за рахунок: аналізу складових інноваційного потенціалу підприємств автомобільного транспорту та їх оцінювання на основі кількісних показників; визначення основних факторів інноваційного клімату, які впливають на інноваційну діяльність підприємств в умовах кризових ситуацій; розробки інструментарію для інтегрованого оцінювання інноваційної позиції підприємств на основі взаємодії їхнього потенціалу та клімату; побудови матриці для вибору напрямків організаційних змін, спрямованих на підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств; формування рекомендацій щодо впровадження організаційних змін відповідно до результатів оцінювання інноваційної позиції підприємства. Особливу увагу приділено розробці шкал оціночних показників, які відображають ключові аспекти внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, що впливають на його інноваційну діяльність, де мінімальні та максимальні значення чітко відображають стан підприємства у відповідних сферах.

Комплексний підхід дозволить більш точно оцінювати готовність підприємств автомобільного транспорту до інновацій та вибирати стратегії розвитку, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до інноваційного розвитку підприємств особливе значення набуває здатність підприємств автомобільного транспорту адаптуватися до нових викликів. Ефективність такої адаптації значною мірою залежить від правильного оцінювання їхньої інноваційної позиції, яка є інтегральним показником готовності підприємства до впровадження інновацій та реалізації організаційних змін. Інноваційна позиція підприємства, в свою чергу, визначається на основі двох ключових складових: інноваційного потенціалу (внутрішнє середовище) та інноваційного клімату (зовнішнє середовище).

Запропонований у дослідженні комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції підприємства дозволяє систематизувати

оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників і на цій основі визначити напрямки організаційних змін, необхідних для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Для реалізації цього підходу дослідження включає кілька основних етапів:

1. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. На цьому етапі аналізуються внутрішні ресурси підприємства, які забезпечують його здатність до впровадження інновацій. Оцінювання потенціалу здійснюється на основі кількісних показників за кількома блоками, зокрема продуктовим, функціональним, ресурсним, організаційним, управлінським та безпековим [3–7; 11]. Для кожного з цих блоків розроблено систему оцінювання за п'ятибальною шкалою, яка базується на таких критеріях, як частка нових продуктів, рівень автоматизації, оновлення основних засобів, кваліфікація персоналу тощо. Це дозволяє отримати чітке уявлення про здатність підприємства здійснювати інновації з урахуванням його внутрішніх можливостей.

2. Оцінювання інноваційного клімату. Другий етап включає аналіз зовнішніх умов, що впливають на здатність підприємства до інноваційної діяльності. Інноваційний клімат оцінюється за показниками, що стосуються економічної стабільності, політичної ситуації, соціальних факторів, рівня технологічного розвитку, природно-географічних умов і екологічних вимог [1; 3; 8]. Цей аналіз дозволяє визначити, наскільки сприятливими є зовнішні умови для впровадження інновацій на підприємстві, і які зовнішні виклики можуть стримувати інноваційну діяльність.

3. Формування матриці інноваційної позиції підприємства. Після оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату результати поєднуються в матрицю оцінки інноваційної позиції підприємства. По одній осі цієї матриці відображаються рівні інноваційного потенціалу підприємства (внутрішні ресурси), по іншій – рівні інноваційного клімату (зовнішні умови). Така матриця дозволяє візуалізувати поточний стан підприємства та визначити його готовність до впровадження інновацій і здійснення організаційних змін.

4. Вибір напрямків організаційних змін. На основі результатів аналізу матриці інноваційної позиції підприємства здійснюється вибір напрямків організаційних змін, які є найбільш доцільними для

підвищення інноваційної активності та ефективності роботи підприємства. Залежно від поєднання рівнів інноваційного потенціалу та клімату, підприємству можуть бути рекомендовані різні стратегії – від адаптації внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища до повної реструктуризації організаційної структури і процесів управління.

Розглянемо кожний з цих етапів більш детально.

Інноваційний потенціал підприємства відображає внутрішні ресурси і можливості, що забезпечують його здатність до впровадження нововведень. Він оцінюється через кілька ключових блоків [3–7; 11–13]:

1. Продуктовий блок - охоплює оцінку основних продуктів і послуг підприємства з точки зору їх конкурентоспроможності, ринкової частки, якості та інноваційності. Тут аналізується відповідність продукції або послуг сучасним ринковим вимогам і потенціал для їх вдосконалення або розвитку. Важливо визначити, наскільки компанія здатна адаптувати свої продукти до нових вимог ринку або впроваджувати нові інноваційні продукти, які задовольняють поточні потреби споживачів.

2. Функціональний блок - зосереджений на основних процесах підприємства, таких як дослідження і розробки (НДДКР), маркетинг, виробництво та підтримка клієнтів. Він дозволяє оцінити, наскільки підприємство інвестує в інноваційні розробки та чи має внутрішні механізми для підтримки цих змін. Оцінка функціонального блоку допомагає зрозуміти рівень технологічної та управлінської ефективності компанії в інноваційних процесах.

3. Ресурсний блок - включає оцінку матеріально-технічних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства. Важливо оцінити, чи вистачає підприємству ресурсів для успішної реалізації інноваційних проєктів. Наявність відповідного фінансування, сучасного обладнання, кваліфікованих кадрів та інформаційної підтримки є ключовими факторами для оцінки здатності підприємства до інноваційних змін.

4. Організаційний блок - аналізується організаційна структура підприємства, технології процесів, організаційна культура та управління змінами. Тут визначається здатність підприємства до гнучкої адаптації та його готовність до змін в організаційній структурі.

Організаційний блок також включає оцінку корпоративної культури, що може підтримувати або стримувати інноваційний розвиток.

5. Управлінський блок - аналізує ефективність керівництва підприємства, системи управління та управління ризиками. Оцінюється, наскільки керівництво підтримує інноваційні ініціативи, наскільки ефективними є управлінські рішення та наскільки розвинені системи управління ризиками. Важливим аспектом є здатність керівництва підприємства до стратегічного планування інноваційних змін.

6. Безпековий блок - оцінює здатність підприємства реагувати на кризові ситуації, рівень безпеки логістичних операцій, фінансову стійкість та адаптацію до кризових умов. Підприємства, які мають високий рівень безпеки та фінансової стійкості, здатні краще протистояти викликам і реалізовувати інноваційні проєкти без ризику втрати фінансової стабільності або операційної ефективності.

Високий інноваційний потенціал свідчить про наявність необхідних передумов для активної інноваційної діяльності, тоді як низький потенціал вказує на обмежені можливості підприємства у цій сфері.

Інноваційний клімат відображає зовнішні умови, що впливають на інноваційний розвиток підприємства [3], і включає середовище безпосереднього (мікросередовище) та опосередкованого (макросередовище) впливу.

Середовище безпосереднього впливу охоплює фактори, які напряму впливають на діяльність підприємства. Сюди належать клієнти, конкуренти, постачальники та партнери. Клієнти та ринок формують попит на нові продукти і послуги, визначаючи вимоги, які стимулюють підприємство до інновацій. Конкуренти тиснуть на підприємство, змушуючи його шукати нові рішення для підтримки конкурентних переваг.

Постачальники відіграють важливу роль у доступі до нових технологій і ресурсів, необхідних для інновацій. Партнери можуть сприяти розвитку нових рішень через співпрацю та обмін технологіями.

Середовище опосередкованого впливу включає макроекономічні та соціально-політичні фактори, які формують загальні умови для інноваційної діяльності підприємства, а саме [1; 3; 8]:

1. Природно-географічна сфера, що впливає на інноваційний розвиток автотранспортного підприємства через кліматичні умови та інфраструктуру. Наприклад, складні кліматичні умови можуть ускладнювати експлуатацію транспортних засобів і підвищувати витрати на перевезення. Якість транспортної інфраструктури та доступність доріг також визначають ефективність перевезень. Важливим фактором є екологічні стандарти, які регулюють рівень викидів та впливають на інновації в екологічно чистих технологіях.

2. Соціальна і комунікаційна сфера, що включає соціальні фактори, які впливають на попит на транспортні послуги та інновації. Соціальна напруженість, доступність транспорту та якість зв'язку є важливими елементами для оцінки інноваційного клімату. Соціальні вимоги та доступність комунікацій можуть стимулювати підприємства до впровадження нових технологій та вдосконалення своїх послуг.

3. Технологічна і науково-технічна сфера. Технологічний розвиток і доступ до новітніх технологій визначають можливості підприємства впроваджувати інновації. Важливими показниками є рівень автоматизації процесів, доступ до новітніх транспортних технологій та науково-технічної інформації.

4. Економічна і фінансова сфера характеризує економічні умови, такі як податкові ставки, інфляція, інвестиційний клімат та приріст ВВП, що мають великий вплив на інноваційну активність. Сприятливі економічні умови дозволяють підприємствам інвестувати в нові проєкти, тоді як економічна нестабільність може обмежувати ці можливості.

5. Політична і правова сфера. Стабільність політичної та правової системи впливає на регуляторні умови, в яких діє підприємство. Підтримка державою інноваційних ініціатив, наявність грантів та програм сприяють розвитку інновацій. Також важливим є захист підприємства від кіберзагроз.

Таким чином, інноваційний клімат відображає зовнішні умови, в яких підприємство розвиває свої інноваційні можливості. Високий інноваційний клімат сприяє розвитку нових ідей і проєктів, тоді як несприятливий клімат створює бар'єри для впровадження інновацій.

Далі необхідно визначити конкретні показники, за якими можливо оцінити стан кожної складової інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Для оцінювання інноваційного потенціалу автотранспортних підприємств необхідно зосередитися на ключових показниках кожного блоку, що дають уявлення про інноваційну спроможність компанії. Так, у продуктовому блоці основними показниками є кількість нових продуктів/послуг, впроваджених за останні три роки та відсоток витрат на оновлення і вдосконалення продуктів, що дозволяє оцінити інноваційну активність та інвестиції в розвиток продуктів. У функціональному блоці варто виділити показник частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), який відображає рівень інвестицій у розробку нових технологій. Для ресурсного блоку важливими є частка оновлення основних засобів та рівень забезпеченості матеріалами і ресурсами, що вказує на здатність підприємства підтримувати інноваційні проєкти через оновлення матеріальної бази. В організаційному блоці ключовим є гнучкість організаційної структури, яка оцінюється за часом на ухвалення рішень і кількістю рівнів ієрархії, що дозволяє визначити здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. В управлінському блоці варто зосередитися на показниках рівня задоволеності працівників та індексу ефективності управління, що дає змогу оцінити ефективність керівництва підприємством. Детальніша інформація щодо всіх показників представлена в табл. 1, яка охоплює всі складові інноваційного потенціалу підприємства.

Для оцінювання інноваційного клімату також визначаються конкретні показники. У природно-географічній сфері це можуть бути вплив кліматичних умов на експлуатацію транспортних засобів, якість транспортної інфраструктури та ступінь жорсткості екологічних стандартів. У соціальній і комунікаційній сфері доцільно враховувати такі показники, як індекс соціальної напруженості, транспортна доступність і якість зв'язку. У технологічній і науково-технічній сфері ключовими показниками є рівень автоматизації процесів, наявність новітніх технологій у сфері автотранспорту та доступ до науково-технічної інформації. В економічній і фінансовій сфері варто оцінювати податкові ставки, інвестиційний клімат, економічну стабільність та річний приріст ВВП. Нарешті, у політичній і правовій сфері слід звернути увагу на юридичну стабільність, підтримку інноваційних ініціатив, доступність урядових програм і захист від кіберзагроз. Детальніша інформація щодо показників оцінки усіх складових інноваційного клімату наведена в табл. 2.

Бальна шкала для оцінки складових інноваційного потенціалу

Складова оцінки	Показник оцінювання	Оцінка, балів				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Продуктовий блок (блок послуг)						
Інноваційна активність підприємства в розширенні продуктово-послужової лінійки	Кількість нових продуктів/послуг, впроваджених за останні 3 роки	немає нових продуктів / послуг	1 новий продукт/ послуга	2-3	4-5	більше 5
Інвестиції в розвиток та покращення продуктів/послуг	Відсоток витрат на оновлення та вдосконалення продуктів від загальних витрат, %	до 2%	2-4%	4-6%	6-8%	більше 8%
Вантажні перевезення	Частка ринку, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Експедирування вантажів	Кількість клієнтів	до 10	10-50	50-100	100-200	більше 200
ТО і ремонт рухомого складу	Відсоток планових ТО і ремонтів	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Логістичне планування та управління ланцюгами постачань	Рівень автоматизації процесів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Складські послуги та зберігання вантажів	Використання складських площ, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Митне оформлення	Швидкість митного оформлення, днів	більше 7 днів	5-7 днів	3-5 днів	1-3 дні	менше 1 дня
Консультавання з питань оптимізації логістики	Кількість консультаційних проєктів	до 5	5-10	10-20	20-30	більше 30
Надання інформаційної підтримки та трекінгу вантажів	Відсоток вантажів з трекінгом	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Функціональний блок						
НДДКР, дослідно-експериментальні й випробувальні роботи	Частка витрат на НДДКР від загальних витрат	до 1%	1-2%	2-4%	4-6%	більше 6%
Виробництво	Частка основного виробництва, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Маркетинг і збут	Частка витрат на маркетинг від загальних витрат, %	до 2%	2-4%	4-6%	6-8%	більше 8%
Супроводжувальні роботи для споживачів	Рівень задоволеності споживачів, %	до 40 %	40-60%	60-80%	80-90%	більше 90%
Підтримка клієнтів	Час реагування на запити клієнтів, години	більше 48 годин	24-48 годин	12-24 години	6-12 годин	менше 6 годин
Ресурсний блок						
Матеріально-технічні ресурси	Частка оновлення основних засобів за останні 3 роки, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Сировина, матеріали, паливо й комплектуючі	Рівень забезпеченості, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Площі і робочі місця, транспортні засоби	Використання площі і робочих місць, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Обладнання, інструменти, прилади, інвентар	Рівень оновлення, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Трудові ресурси	Час найму нового працівника, дні	більше 30 днів	21-30 днів	11-20 днів	6-10 днів	менше 5 днів
Інвестиції в людський капітал для підтримки інноваційних проєктів	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, %	до 1%	1-2%	2-3%	3-4%	більше 4%
Склад і компетентність керівників	Частка керівників з вищою освітою, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Склад і кваліфікація фахівців	Частка фахівців з професійною освітою, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Склад і кваліфікація робітників	Частка робітників з сертифікацією, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Інформаційні ресурси	Рівень доступності інформації, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Науково-технічний заділ, патенти і ноу-хау	Кількість патентів на 1000 співробітників	до 1	1-2	2-3	3-4	більше 4
Економічна інформація	Доступність економічних даних, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Комерційна інформація	Доступність комерційних даних, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Фінансові ресурси	Доступність фінансових ресурсів, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Оптимальність структури капіталу	Частка власного капіталу, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Забезпеченість оборотними коштами	Коефіцієнт поточної ліквідності	менше 1	1-1,5	1,5-2	2-2,5	більше 2,5
Забезпеченість коштами на зарплату	Частка фонду зарплати у загальних витратах, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Організаційний блок						
Організаційна структура (гнучкість)	Час на ухвалення рішень, днів	понад 30 днів	21-30 днів	11-20 днів	5-10 днів	менше 5 днів
	Кількість рівнів ієрархії для затвердження рішень	понад 5 рівнів	5 рівнів	4 рівні	3 рівні	1-2 рівні
Технологія процесів	Відсоток автоматизованих процесів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Організаційна культура	Індекс організаційної культури (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90
Управління змінами	Частота змін у процесах (разів на рік)	більше 10	7-10	4-6	2-3	менше 2
Управлінський блок						
Загальне, функціональне і проектне керівництво	Рівень задоволеності працівників (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90
Система управління	Індекс ефективності управління (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Стиль управління	Рівень автономності підрозділів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень	Частка управлінських рішень, що приймаються з урахуванням ризиків, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Безпечний блок						
Безпека логістичних операцій (маршрутів)	Кількість інцидентів на рік	більше 20	15-20	10-15	5-10	менше 5
	Кількість стратегічних партнерів, що забезпечують безпеку логістичних операцій	немає партнерів	1 партнер	2-3 партнери	4-5 партнерів	більше 5 партнерів
Адаптація до кризових умов	Час відновлення після кризи, дні	більше 30	21-30	11-20	6-10	менше 5
Фінансова стійкість	Індекс фінансової стійкості (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Бальна шкала для оцінки інноваційного клімату за складовими

Складові оцінки	Показник оцінювання	Оцінка, балів				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
СЕРЕДОВИЩЕ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ВПЛИВУ (МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ)						
Клієнти та ринок						
Відсоток клієнтів, які регулярно користуються послугами АТП	Частка постійних клієнтів, %	до 30%	30-40%	40-50%	50-60%	більше 60%

1	2	3	4	5	6	7
Задоволеність якістю послуг	Рівень задоволеності клієнтів якістю послуг, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Зацікавленість ринку в нових пропозиціях підприємства	Рівень попиту на інноваційні продукти / послуги серед клієнтів, %	менше 10%	10-20%	20-40%	40-60%	більше 60%
Ринковий попит на нові пропозиції підприємства	Частка клієнтів, які віддають перевагу інноваційним рішенням, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Конкурентне середовище						
Позиція підприємства на ринку перевезень	Частка ринку вантажних / пасажирських перевезень, %	менше 5%	5-10%	10-20%	20-30%	більше 30%
Інтенсивність конкуренції в транспортній галузі	Кількість конкурентів на ринку перевезень	більше 20 (дуже висока конкуренція)	15-20	10-15	5-10	менше 5 (низька конкуренція)
Інноваційна активність конкурентів	Рівень технологічних інновацій у конкурентів, %	менше 10% конкурентів використовують нові технології	10-20%	20-40%	40-60%	більше 60% конкурентів впроваджують інновації
Постачальники						
Стабільність постачань ресурсів	Надійність постачальників	часті перебої в поставках	перебої 2-3 рази на рік	перебої 1 раз на рік	рідкісні перебої	безперебійні поставки
Швидкість доставки запчастин	Час поставки запчастин, дні	більше 10 днів	8-10 днів	6-8 днів	4-6 днів	менше 4 днів
Забезпеченість підприємства інноваційними матеріалами / технологіями	Доступність інноваційних матеріалів / технологій від постачальників, %	менше 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80% постачальників пропонують інноваційні рішення

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Партнери						
Надійність та кількість постійних партнерів в галузі	Кількість стратегічних партнерів	менше 2 партнерів	2-3 партнери	4-5 партнерів	6-7 партнерів	більше 7 партнерів
Стабільність відносин з ключовими партнерами	Тривалість співпраці з партнерами, роки	менше 1 року	1-2 роки	2-3 роки	3-5 років	більше 5 років
Кількість партнерів, що підтримують інновації	Кількість партнерів, залучених до інноваційних проєктів	немає партнерів	1-2 партнери	3-4 партнери	5-6 партнерів	більше 6 партнерів
Залученість партнерів у спільну реалізацію інноваційних проєктів	Частка інноваційних проєктів, що реалізуються разом із партнерами, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
СЕРЕДОВИЩЕ ОПОСЕРЕДКОВАНОГО ВПЛИВУ (МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ)						
Природно-географічна сфера						
Вплив кліматичних умов на експлуатацію транспортних засобів	Кліматичні умови (складність умов перевезень, тривалість впливу сезонів, місцеві особливості)	екстремальні умови більшу частину року	складні умови більше 6 місяців	складні умови 4-6 місяців	складні умови 2-4 місяці	м'які кліматичні умови
Якість транспортної інфраструктури	Транспортна доступність регіону (інфраструктура для перевезень, рівень розвитку мережі доріг, км/1000 населення)	погана інфраструктура, менше 100 км на 1000 осіб	100-200 км	200-300 км	300-400 км	більше 400 км
Ступінь жорсткості екологічних стандартів	Законодавчі обмеження на викиди CO ₂ (рівень відповідності стандартам, %)	відсутність відповідності	відповідність 20-40%	відповідність 40-60%	відповідність 60-80%	повна відповідність стандартам

1	2	3	4	5	6	7
Доступність державних програм або субсидій, спрямованих на підтримку екологічних інновацій у транспортній сфері	Підтримка державних програм для екологічного транспорту (кількість програм)	відсутність програм	1 програма	2-3 програми	4-5 програм	більше 5 програм
Соціальна і комунікаційна сфера						
Соціальна напруженість	Індекс соціальної напруженості (0-100)	80-100	60-79	40-59	20-39	0-19
Транспортна доступність	Відсоток населення з доступом до транспорту	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Якість та доступність зв'язку	Індекс доступності інтернету (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80
Технологічна і науково-технічна сфера						
Рівень автоматизації процесів	Відсоток автоматизації	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Наявність новітніх технологій у сфері автотранспорту	Доступ до інноваційних транспортних технологій (кількість на ринку)	обмежений доступ, менше 2 нових технологій	2-3 нові технології	4-5 нових технологій	6-7 нових технологій	більше 7 нових технологій
Доступ до науково-технічної інформації	Кількість наукових публікацій на 1000 осіб	до 1	1-2	2-3	3-4	більше 4
Економічна і фінансова сфера						
Податкові ставки	Середня податкова ставка, %	більше 30%	25-30%	20-25%	15-20%	менше 15%
Інвестиційний клімат	Індекс інвестиційної привабливості (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Економічна стабільність	Інфляція, %	більше 10%	8-10%	6-8%	4-6%	менше 4%
	Річний приріст ВВП (%)	негативний приріст або рецесія	0-1%	1-2%	2-3%	більше 3%
Політична і правова сфера						
Юридична стабільність	Індекс правової стабільності, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Підтримка інноваційних ініціатив	Кількість законодавчих актів, що сприяють інноваціям	до 5	5-10	10-15	15-20	більше 20
Доступність урядових програм та грантів для розвитку інновацій у транспортній сфері	Кількість програм підтримки	відсутність програм	1-2 програми	3-4 програми	4-5 програм	більше 5 програм
Захист від кіберзагроз	Індекс кібербезпеки (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80

Джерело: розроблено авторами.

Після визначення показників необхідно присвоїти їм оцінки за певною оціночною шкалою. Розробка оціночної шкали для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується на необхідності створення універсальної системи оцінювання, яка дозволяє порівнювати різні показники між собою та відстежувати динаміку змін. При цьому мінімальні та максимальні значення за кожним показником визначалися на основі аналітичного підходу, що враховує галузеві стандарти, статистичні дані, а також порівняльний аналіз підприємств із подібними характеристиками.

Спочатку потрібно визначити мінімальні та максимальні значення.

Мінімальні значення для кожного показника встановлювалися, виходячи з найгірших можливих умов, за яких підприємство втрачає здатність до інноваційної діяльності або показник не досягає навіть базового рівня.

Наприклад, для показника «кількість нових продуктів / послуг» мінімальним значенням є відсутність нових продуктів, що свідчить про повну інноваційну стагнацію.

Максимальні значення визначалися на основі кращих показників, до яких прагнуть підприємства, що активно інвестують в інновації, постійно вдосконалюють свої процеси та продукти. Для показника «рівень автоматизації процесів» максимальне значення – 80 % або більше, яке відображає повну автоматизацію основних процесів на підприємстві.

Градація шкали відбувалася за п'ятибальною системою для кожного показника, де:

- «1 бал» – найнижчий рівень (мінімальне значення), що свідчить про критичну недостатність або відсутність певного процесу чи ресурсу;
- «5 балів» – найвищий рівень (максимальне значення), який вказує на оптимальні умови для впровадження інновацій;
- проміжні рівні (2–4 бали) встановлювалися з рівними інтервалами на основі середніх значень, що дозволяє диференціювати підприємства залежно від їхнього рівня розвитку.

Наприклад, для показника «частка витрат на оновлення продуктів» шкала може мати такі значення: до 2 % (1 бал), 2 – 4 % (2 бали), 4 – 6 % (3 бали), 6 – 8 % (4 бали) і більше 8 % (5 балів).

Для визначення мінімальних, середніх та максимальних значень використовувалися дані з: галузевих звітів і аналітичних досліджень, відкритих статистичних даних щодо підприємств у транспортній галузі, експертних оцінок та порівняння із провідними компаніями, що впроваджують інноваційні рішення [14–15].

Отже, шкала була побудована таким чином, щоб об'єктивно відображати рівень інноваційної активності підприємства і забезпечувати можливість порівняння як з галузевими стандартами, так і з конкурентами.

Для оцінювання інноваційного клімату використовувався аналогічний підхід до розробки оціночної шкали, щоб забезпечити об'єктивну та порівнянну оцінку різних складових зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Мінімальні значення для кожного показника інноваційного клімату визначалися, виходячи з найбільш несприятливих умов, за яких впровадження інновацій стає майже неможливим через зовнішні обмеження. Наприклад, для показника «індекс соціальної напруженості» мінімальним значенням буде високий рівень напруженості в суспільстві, що негативно впливає на підприємницьку діяльність.

Максимальні значення визначалися на основі найбільш сприятливих умов, за яких зовнішнє середовище активно сприяє впровадженню інновацій. Для показника «доступність державних програм для екологічного транспорту» максимальним значенням буде наявність великої кількості програм, що підтримують інновації.

Як і для інноваційного потенціалу, градація здійснювалася за п'ятибальною системою:

- «1 бал» – найнижчий рівень, що вказує на надзвичайно несприятливий інноваційний клімат, коли зовнішні фактори значно обмежують здатність підприємства до впровадження нових технологій або процесів;

- «5 балів» – найвищий рівень, коли зовнішнє середовище створює всі умови для успішного розвитку інновацій;

- проміжні рівні (2–4 бали) встановлювалися залежно від показників, що відображають середньо-сприятливі умови для інноваційної діяльності.

Наприклад, для показника «доступність інтернету» шкала може мати такі значення: до 20 % (1 бал), 20–40 % (2 бали), 40–60 % (3 бали), 60–80 % (4 бали) і більше 80 % (5 балів).

Для розробки шкали оцінювання інноваційного клімату використовувалися: аналітичні дослідження щодо впливу зовнішнього середовища на підприємства, офіційні статистичні дані (економічні, соціальні, технологічні індикатори), урядові програми, що сприяють інноваціям тощо. Загалом, запропонована шкала дозволяє оцінити, наскільки зовнішнє середовище сприяє або обмежує інноваційну активність підприємства, з можливістю точного вимірювання ключових аспектів макро- і мікросередовища.

Розрахунок зважених оцінок для кожного показника в рамках інноваційного потенціалу та інноваційного клімату дозволяє отримати більш точні результати з урахуванням їхньої важливості для цілей підприємства.

Розрахунок зважених оцінок ($O_{зв. ij}$) для кожного i -го показника j -ї складової (блоку, сфери) здійснюється за формулою:

$$O_{зв. ij} = O_{ij} \times V_{ij}, \quad (1)$$

де O_{ij} – оцінка i -го показника за j -ю складовою за шкалою, балів;

V_{ij} – вагомість i -го показника за j -ю складовою.

Вагомості можуть бути встановлені на основі експертних оцінок або методів попарного порівняння. Важливо, щоб сума всіх вагомостей для одного блоку дорівнювала 1,0.

Цей процес повторюється для всіх показників у кожному блоці.

Після розрахунку зважених оцінок кожного показника в межах блоку, необхідно обчислити оцінку j -го блоку інноваційного потенціалу/ клімату за формулою:

$$O_{зв. j} = \Sigma(O_{ij} \times V_{ij}). \quad (2)$$

Тобто оцінка кожного j -го блоку - це сума всіх зважених оцінок показників, що належать до цього блоку.

Для визначення підсумкової оцінки інноваційного потенціалу та інноваційного клімату найкраще використовувати метод зваженої суми, який є простим і зрозумілим підходом для інтеграції показників з урахуванням їх вагомості. Кожен блок має власну вагомість у загальній оцінці, а результати для кожного блоку інтегруються в підсумкову оцінку. Вагомості блоків, аналогічно вагомості окремих показників, можуть бути визначені на основі

попарних порівнянь, залежно від важливості кожної складової для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сума всіх вагомостей блоків повинна дорівнювати 1,0 (або 100 %).

Підсумкова оцінка інноваційного потенціалу/клімату визначається за формулою:

$$П (ІК) = \sum(O_{зв,j} \times W_j), \quad (3)$$

де W_j - вагомість j -го блоку в загальній оцінці інноваційного потенціалу/клімату.

Цей метод дає можливість інтегрувати різні аспекти інноваційного потенціалу/клімату в єдину числову оцінку, що може бути використана для порівняння або моніторингу прогресу.

Отримавши підсумкові оцінки інноваційного потенціалу та інноваційного клімату підприємства можна визначити його інноваційну позицію. Це здійснюється за допомогою спеціальної матриці, яка дозволяє визначити рівень потреби у змінах і має таку структуру: одна вісь представляє інноваційний потенціал (внутрішнє середовище підприємства); друга вісь представляє інноваційний клімат (зовнішнє середовище підприємства); обидві вісі поділяються на три рівні – низький, середній і високий. Відповідно матриця містить дев'ять клітинок можливих інноваційних позицій підприємства залежно від певної комбінації інноваційного потенціалу та клімату (рис. 1).

Нижче наведена характеристика кожного з дев'яти квадрантів матриці, що поєднує різні рівні інноваційного потенціалу (ІП) та інноваційного клімату (ІК):

1. «Низький ІП - Низький ІК». Ця комбінація свідчить про критичний стан підприємства, де як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови є несприятливими для інновацій. У такій ситуації потрібен комплексний підхід до реструктуризації та розвитку. Основна стратегія полягає у реформуванні внутрішніх процесів (оптимізація організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу) та покращенні взаємодії із зовнішніми партнерами. Також необхідно звернути увагу на пошук нових ринків або адаптацію до існуючих умов.

2. «Низький ІП – Середній ІК». Незважаючи на сприятливіші зовнішні умови, внутрішні ресурси підприємства є обмеженими.

Інноваційний потенціал	Високий (3,5-5,0)	<p>Фокус на мінімізацію зовнішніх загроз - розвиток інновацій всередині підприємства для подолання негативних зовнішніх впливів.</p> <p style="text-align: center;"><i>Середня</i> необхідність змін</p>	<p>Масштабування інноваційних проєктів - розширення інноваційних ініціатив і розвиток зовнішньої взаємодії.</p> <p style="text-align: center;"><i>Низька</i> необхідність змін</p>	<p>Стратегічний інноваційний розвиток - експансія на нові ринки та впровадження масштабних інновацій.</p> <p style="text-align: center;"><i>Низька</i> необхідність змін</p>
	Середній (2,0-3,5)	<p>Адаптація та стабілізація - підтримка внутрішніх ресурсів і пошук ринкових можливостей в несприятливих умовах.</p> <p style="text-align: center;"><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p>Поступове вдосконалення - модернізація процесів і впровадження нових технологій в збалансованих умовах.</p> <p style="text-align: center;"><i>Середня</i> необхідність змін</p>	<p>Максимізація зовнішніх можливостей - активне використання зовнішніх умов для оптимізації внутрішніх процесів.</p> <p style="text-align: center;"><i>Низька</i> необхідність змін</p>
	Низький (менше 2,0)	<p>Комплексна реструктуризація та розвиток - зосередженість на радикальних змінах у внутрішніх процесах і зовнішній взаємодії.</p> <p style="text-align: center;"><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p>Розвиток внутрішніх можливостей - інвестування у внутрішні ресурси для підвищення ефективності.</p> <p style="text-align: center;"><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p>Залучення зовнішніх ресурсів - використання сприятливих зовнішніх умов для розвитку внутрішнього потенціалу.</p> <p style="text-align: center;"><i>Середня</i> необхідність змін</p>
		Низький (менше 2,0)	Середній (2,0-3,5)	Високий (3,5-5,0)
		Інноваційний клімат		

Рис. 1. Матриця інноваційної позиції підприємства та вибору напрямків організаційних змін

Основний фокус у цьому випадку повинен бути спрямований на покращення внутрішніх можливостей для інновацій. Це може включати інвестування в технології, навчання персоналу та оптимізацію управлінських процесів. Сприятливі зовнішні умови дають можливість швидше розвивати потенціал, що дозволяє підприємству досягати більш високих результатів у майбутньому.

3. «Низький ІП – Високий ІК». При низькому інноваційному потенціалі підприємства, але сприятливих зовнішніх умовах, існує високий потенціал для розвитку. В такій ситуації доцільно використовувати наявні зовнішні ресурси та підтримку від держави або партнерів для розвитку внутрішніх можливостей. Основні зусилля мають бути спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу, реалізацію інвестиційних проєктів і залучення нових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. «Середній ІП – Низький ІК». Ця комбінація вказує на те, що підприємство має середній рівень інноваційних можливостей, але зовнішні умови не сприяють активному розвитку. Стратегія повинна фокусуватися на підвищенні адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, пошуку нових ринків і партнерів. При цьому варто підтримувати і розвивати внутрішні ресурси, не зважаючи на несприятливий клімат, що дасть можливість зберегти стабільність та продовжувати інноваційний розвиток.

5. «Середній ІП – Середній ІК». Ця комбінація свідчить про збалансовану позицію підприємства, де як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови є на достатньому рівні для інновацій. Підприємство може розвиватися шляхом покращення поточних процесів та поступового впровадження нових технологій. У такій ситуації доцільно фокусуватися на модернізації окремих напрямків діяльності та розширенні ринків збуту.

6. «Середній ІП – Високий ІК». При середньому інноваційному потенціалі і сприятливому інноваційному кліматі підприємство має хороші перспективи для розвитку. Стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання зовнішніх можливостей для підвищення інноваційної активності. Основна увага має приділятися оптимізації управління ресурсами, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і активному впровадженню інновацій на підприємстві.

7. «Високий ІП – Низький ІК». Ця комбінація демонструє, що підприємство має значний інноваційний потенціал, проте зовнішнє середовище створює труднощі для його реалізації. Основний акцент повинен бути на пошуку шляхів адаптації до несприятливих зовнішніх умов та розробці стратегій для мінімізації зовнішніх загроз. Підприємству слід активно розвивати внутрішні інноваційні процеси та шукати нові канали співпраці з міжнародними ринками чи інвесторами, щоб подолати негативний вплив зовнішнього середовища.

8. «Високий ІП – Середній ІК». У цьому випадку підприємство має сильний інноваційний потенціал і працює в умовах відносно стабільного клімату. Тут доцільно зосередитися на поступовому масштабуванні інноваційних проєктів, розвитку нових технологій і вдосконаленні зовнішніх зв'язків для використання можливостей ринку. Рекомендується використовувати зовнішні можливості для поширення інноваційного досвіду на нові ринки.

9. «Високий ІП – Високий ІК». Ця комбінація є найсприятливішою для підприємства. Високий інноваційний потенціал і сприятливі зовнішні умови дозволяють фокусуватися на стратегічному розвитку підприємства через масштабне впровадження інноваційних рішень. Підприємство може розглядати експансію на нові ринки, впроваджувати інновації в глобальному масштабі та використовувати свій потенціал для зміцнення позицій на ринку. Основний акцент – стійке зростання через активне інвестування у новітні технології та інноваційні проєкти.

Розподіл підприємств за рівнями інноваційного потенціалу та інноваційного клімату дає можливість ідентифікувати їхні сильні й слабкі сторони у сфері інновацій. Позичування підприємства в певній зоні матриці допомагає визначити, наскільки терміновими є організаційні зміни та в якому напрямку їх слід здійснювати. Наприклад, якщо підприємство отримало комбінацію «високий інноваційний потенціал; високий інноваційний клімат», це вказує на низьку потребу в змінах, що дозволяє зосередитися на стабільності та поступовому розвитку.

Застосування матриці допомагає підприємству оцінити свою готовність до трансформацій, а також окреслити ключові сфери для вдосконалення як у внутрішніх процесах, так і у зовнішніх факторах.

Крім того, відповідно до отриманих результатів визначається ступінь необхідності змін:

- *висока необхідність змін* - підприємство потребує значних трансформацій як у внутрішніх процесах, так і в зовнішній взаємодії;

- *середня необхідність змін* - окремі аспекти потребують вдосконалення, хоча загальний стан підприємства стабільний;

- *низька необхідність змін* - підприємство працює ефективно, і зміни можуть бути спрямовані на підтримку поточної стабільності та поступовий розвиток.

Наприклад, якщо підприємство отримало високі оцінки за обидва параметри – інноваційний потенціал і клімат, то потреба в змінах буде мінімальною, а зусилля можна спрямувати на підтримання ефективності. У разі низьких оцінок за обома параметрами необхідні масштабні зміни для вдосконалення як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища.

Результати аналізу також дозволяють створити стратегічну основу для подальших етапів управління змінами та визначити напрямки для інвестування ресурсів.

Таким чином, запропонований комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту дає змогу не лише об'єктивно оцінювати внутрішні можливості та зовнішні фактори впливу, але й формулювати рекомендації щодо оптимальних напрямків розвитку і необхідних організаційних змін для забезпечення ефективної інноваційної діяльності в умовах сучасних викликів.

Висновки. У статті запропоновано комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції автотранспортних підприємств, що дозволяє оцінити їхню готовність до впровадження інноваційних рішень та визначити пріоритетні напрями організаційних змін.

Розроблений підхід ґрунтується на інтеграції двох основних складових - інноваційного потенціалу (внутрішнього середовища підприємства) та інноваційного клімату (зовнішнього середовища). Інноваційний потенціал підприємства оцінюється через ключові блоки: продуктово-послуговий, функціональний, ресурсний, організаційний, управлінський, безпековий, що дозволяє систематизувати внутрішні ресурси та можливості для впровадження інновацій.

Інноваційний клімат оцінюється через зовнішні фактори безпосереднього та опосередкованого впливу, такі як ринковий попит, конкуренція, постачальники, технологічний розвиток, економічні, політичні, соціальні та природно-географічні умови, які впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Розроблена матриця інноваційної позиції дозволяє візуалізувати комбінації інноваційного потенціалу та клімату підприємства, що допомагає визначити рівень необхідності організаційних змін. Залежно від отриманих оцінок визначаються напрямки вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації до зовнішніх викликів.

Запропонований інструментарій для оцінювання інноваційної позиції передбачає розробку зважених оцінок для кожного показника, що дозволяє враховувати вагомість окремих складових та блоків для стратегічного розвитку підприємства. Застосування даного підходу дає можливість підприємствам автотранспорту оцінити свою інноваційну позицію в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обґрунтовано приймати рішення щодо впровадження інновацій і напрямків організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності та стійкості.

Таким чином, розроблений підхід до оцінювання інноваційної позиції автотранспортних підприємств є ефективним інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, реагувати на зовнішні виклики та підтримувати інноваційний розвиток.

Література

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
3. Догадайло Я., Догадайло О. Управління змінами сучасна передумова успіху в дорожній галузі: монографія. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova, 2023. 85 с.
4. Єфімова С.А., Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 5. URL:

http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

5. Вакалюк В.А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 72-78.

6. Мясникова В.О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14 (дата звернення: 14.09.2024).

7. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30 (дата звернення: 14.09.2024).

8. Федулова І. В. Інтегральна оцінка інноваційного клімату підприємства. *Проблеми науки*. 2009. № 5. С. 21-27.

9. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84-90.

10. Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Оцінка та управління стратегічними змінами: конспект лекцій. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 165 с.

11. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 53–56.

12. Володін С. А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12 (дата звернення: 18.09.2024).

13. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.

14. Інформаційна база даних емітентів цінних паперів України. URL: <https://www.smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 18.09.2024).

15. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.09.2024).

References

1. Vatchenko, O. B., Vatchenko, B. S., Cherevko, O. L. (2017). Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva: navch. posibnyk [Innovative development of the enterprise: textbook]. Dnipro: Aktsent PP. 404 p. [in Ukrainian].

2. Mykytiuk, P. P., Kryisko, Z. L., Ovsianyuk-Berdadina, O. F., & Skochylas, S. M. (2015). Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva [Innovative development of the enterprise]. Ternopil: PP "Printer Inform". 224 p. [in Ukrainian].

3. Dogadailo, Ya., & Dogadailo, O. (2023). Upravlinnia zminamy suchasna peredumova uspikhu v dorozhnii haluzi: monohrafiia [Change management as a modern prerequisite for success in the road sector: monograph]. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova. 85 p. [in Ukrainian].

4. Yefimova, S. A., & Hryinko, T. V. (2018). Metodichni pidkhody do otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva sfery posluh [Methodical approaches to assessing the innovation potential of a service enterprise]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia menezhment innovatsii - Bulletin of Dnipro University. Series Management of Innovations*, 5. Retrieved from: http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf [in Ukrainian].

5. Vakaliuk, V. A. (2019). Innovatsiinyi potentsial suchasnoho pidpriemstva: struktura ta otsinka [Innovation potential of a modern enterprise: structure and assessment]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovsky Economic Bulletin*, 4(15), 72-78. [in Ukrainian].

6. Myasnykova, V. O. (2018). Intehralna otsinka stanu ta rivnia innovatsiinoho potentsialu yak osnova adaptivnoho upravlinnia mashynobudivnyh pidpriemstvamy [Integral assessment of the state and level of innovation potential as the basis of adaptive management of machine-building enterprises]. *Biznes Inform - Business Inform*, 1, 85-92. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14 [in Ukrainian].

7. Rud, N. T. (2019). Innovatsiinyi potentsial personalu pidpriemstva: sutnist, upravlinnia ta metody otsinky [The innovation potential of enterprise personnel: essence, management, and assessment methods]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 2, 180-190. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30 [in Ukrainian].

8. Fedulova, I. V. (2009). Intehralna otsinka innovatsiinoho klimatu pidpriemstva [Integral assessment of the innovation climate of the enterprise]. *Problemy nauky - Problems of Science*, 5, 21-27. [in Ukrainian].

9. Vlasenko, T. A. (2019). Model otsinky hotovnosti pidpriemstva do stratehichnykh zmin [Model for assessing the readiness of an enterprise for strategic changes]. *Problemy ekonomiky - Problems of Economy*, 3(41), 84-90. [in Ukrainian].

10. Smirnova, P. V., & Buhrimenko, R. M. (2022). Otsinka ta upravlinnia stratehichnyh zminamy: konspekt lektsii [Evaluation and management of strategic changes: lecture notes]. Kharkiv: TOV «Vydavnytstvo Fort». 165 p. [in Ukrainian].

11. Mykytas, O. O., & Myronova, M. K. (2015). Upravlinnia innovatsiinoho potentsialom pidpriemstva v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Management of the enterprise's innovation potential in modern business conditions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriiia: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva - Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Technical Progress and Production Efficiency*, 59, 53-56. [in Ukrainian].

12. Volodin, S. A., & Chekamova, O. I. (2017). Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky [Theoretical principles of the formation and implementation of innovation potential in the development of the economy]. *Ekonomika APK - Economy of the Agro-Industrial Complex*, 5, 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12 [in Ukrainian].

13. Hlushenkova, A. A. (2016). Struktura innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery telekomunikatsii ta informatyzatsii [The structure of the innovation potential of enterprises in the telecommunications and informatization sector]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economy. Management. Business*, 4(18), 100-106. [in Ukrainian].

14. Informatsiina baza danykh emitentiv tsinnykh paperiv Ukrainy [Information database of securities issuers in Ukraine]. (n.d.). Retrieved from: <https://www.smida.gov.ua/db/emitent> [in Ukrainian].

15. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Pokaznyky diialnosti subiektiv hospodariuvannia. [Activity indicators of business entities]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

EVALUATION OF THE INNOVATION POSITION OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR ORGANIZATIONAL CHANGES

VELYCHKO Ya., Assistant.

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

TEREKHINA D., Student.

E-mail: terehinadar.2017@gmail.com

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

Abstract. *The article explores the innovation position of motor transport enterprises amidst modern challenges, particularly the unstable economic situation, the destruction of transport infrastructure, and the security threats associated with the war in Ukraine. The focus is on developing a comprehensive approach to evaluating the innovation position of enterprises, enabling them to assess their capacity for implementing innovative solutions and identifying the necessary organizational changes. The proposed approach encompasses both internal enterprise resources (innovation potential) and the external conditions in which it operates (innovation climate).*

The innovation potential of an enterprise is assessed through six main blocks: product-service, functional, resource, organizational, managerial, and security. Each block includes key indicators that reflect the enterprise's readiness to implement innovative projects. The identified indicators are evaluated using a five-point scale, taking into account minimum and maximum values based on statistical data and industry standards. A weighted sum method is used to obtain weighted scores for each indicator, considering the significance of each one.

The innovation climate of the enterprise covers the environment of direct and indirect influence. Factors of direct influence include customers, competitors, suppliers, and partners, while the macro environment involves economic, political, technological, social, and natural-geographical factors. Key indicators that reflect the favorability of the external environment for innovation activities are also used to assess the innovation climate.

Based on the evaluation of the innovation potential and climate, a matrix of the enterprise's innovation position is proposed, which allows for determining the level of necessity for organizational changes. The matrix shows the relationship between the level of internal resources and external conditions affecting innovation activities. The results of the matrix evaluation help to select development strategies that take into account both internal capabilities and external challenges.

The proposed approach enables motor transport enterprises to objectively assess their innovation position, identify strengths and weaknesses in implementing innovations, and make effective management decisions regarding organizational changes. This is particularly relevant in times of instability and rapid changes in the external environment, where enterprises must quickly adapt and implement innovative strategies to maintain competitiveness and enhance operational efficiency.

Key words: *innovation position, organizational changes, innovation potential, innovation climate, motor transport enterprises, evaluation of change necessity.*

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 44

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. Купіна*

Підписано до друку 19.09.2024 р. Формат 60×84 1/16.
Гарнітура Times New Roman Cug.
Ум. друк. арк. 17,0 Обл.-вид. арк. 17,8.
Зам. № 40/24-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.*