

УДК 378.1:658

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.1

Талят Е. Беялов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ**

Статтю присвячено пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти. Зокрема, наголошується, що основною ідеєю формування нової ролі університетів у суспільстві, що передбачає розроблення стратегії розвитку університетів, є ідея «технологічного укладу». Організація інноваційних процесів у суспільстві реалізується за допомогою зміни технологій, насамперед, через появу продуктів із новими функціональними можливостями, що задовольняють нові потреби. Роль закладів вищої освіти в технологічному укладі полягає не лише у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й в імплементації організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, що активно використовує інновації. Сучасні університети не тільки зберігають, а й значно розширюють свою роль при переході економіки до шостого технологічного укладу, оскільки є однією з небагатьох інституційних структур суспільства, що здатні в процесі своєї освітньої, наукової та інноваційної діяльності формувати компетентності фахівців для майбутнього технологічного укладу. Формування та реалізація наукового потенціалу університетів мають ґрунтуватися на принципово новій стратегії розвитку закладів вищої освіти, що здатна забезпечити активну їх участь у новому технологічному укладі на регулярній, стійкій основі та завдяки цьому реалізувати нову роль університетів у суспільстві. Аналіз стратегій розвитку вітчизняних університетів свідчить, що вони є доволі типовими і складаються з кількох розділів: загальні положення; місія, стратегічна мета та завдання розвитку університету; заходи програми та етапи їх реалізації; фінансове забезпечення програми; очікувані результати та ризики реалізації програми. За результатами аналізу функціонування вітчизняних закладів вищої освіти визначено, що за основу своєї діяльності вони беруть конкурентні стратегії, під якими розуміють сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей ЗВО при врахуванні інтересів ринку освіти та ринку праці. Доведено, що розроблення стратегії розвитку та її реалізація в поточній діяльності є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти.

Ключові слова: університет; технологічний уклад; стратегія; стратегія розвитку; науковий потенціал; інновації.

Талят Е. Беялов

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

Статья посвящена поиску новых путей повышения эффективности работы учреждений высшего образования. В частности, подчёркивается, что основной идеей формирования новой роли университетов в обществе, нацеленной на разработку стратегии развития университетов, является идея «технологического уклада». Организация инновационных процессов в обществе реализуется посредством изменения технологий, прежде всего, через появление продуктов с новыми функциональными возможностями, удовлетворяющих новые потребности. Роль учреждений высшего образования в технологическом укладе состоит не только в решении традиционной задачи подготовки

кадров для экономики, но и в имплементации организационно-экономических новшеств для сокращения цикла внедрения и формирования системы управления организации, активно использующей инновации. Современные университеты не только сохраняют, но и существенно расширяют свою роль при переходе экономики к шестому технологическому укладу, поскольку являются одной из немногих институциональных структур общества, способных в процессе образовательной, научной и инновационной деятельности формировать компетентности специалистов для будущего технологического уклада. Формирование и реализация научного потенциала университетов должны опираться на принципиально новые стратегии развития учреждений высшего образования, способные обеспечить активное их участие в новом технологическом укладе на регулярной, устойчивой основе и тем самым реализовать новую роль университетов в обществе. Анализ стратегий развития отечественных университетов показал, что они довольно типичные и состоят из нескольких разделов: общие положения; миссия, стратегическая цель и задачи развития университета; мероприятия программы и этапы их реализации; финансовое обеспечение программы; ожидаемые результаты и предполагаемые риски реализации программы. В результате анализа функционирования отечественных учреждений высшего образования определено, что в основу своей деятельности положены конкурентные стратегии, под которыми понимают совокупность мер, направленных на достижение целей ЗВО с учётом интересов рынка образования и рынка труда. Доказано, что разработка стратегии развития и её реализация в текущей деятельности являются ключевым фактором повышения эффективности деятельности высшего образования.

Ключевые слова: университет; технологический уклад; стратегия; стратегия развития; научный потенциал; инновации.

Talat E. Belyalov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**DEVELOPMENT STRATEGY AS A DRIVING FACTOR FOR ENHANCING
THE UNIVERSITY EFFICIENCY**

The article seeks to search for new pathways to increase the performance efficiency of higher education institutions. In particular, it is argued that the key point in shaping a new role of universities in society, which assumes building a development strategy, is the idea of a "technological mode". The social innovation process paradigm is being realized through technological change accompanied by the emergence of products with new functional properties to meet new demands. The role of higher education institutions within a certain technological mode is not limited to traditional issues of workforce training for the economy, it should be also focused towards developing organizational and economic innovations to reduce the implementation cycle and building an innovation-driven management system in an organization. Modern universities not only maintain but also expand their role in the transition to the sixth technological mode of the economy, as they are viewed as the few institutional societal structures that are capable to build relevant competencies for a successive technological mode in the process of their educational, research and innovative activities. The paradigm to enhance the research potential of universities should rely upon a fundamentally new development strategy for higher education institutions which can ensure their active participation in the new technological mode on a regular, sustainable basis and thus realize the new role of universities in society. Insights into development strategies of domestic universities have revealed that on the whole they are quite typical consisting of following sections: general provisions, mission, strategic goal and objectives of university development, program activities and stages of their implementation, financial support for the program; expected outcomes and program implementation risks. The research findings on higher education practices

in Ukraine demonstrate that they are based on competitive strategies which are viewed as a set of actions to meet the overall goals of HEIs with due regard to education and labour market demands. It is argued that a robust development strategy and its consistent implementation might become a driving factor to boost the efficiency of higher education institutions.

Keywords: *university; technological mode; strategy; development strategy; research potential; innovation.*

Постановка проблеми. Істотні зміни в діяльності закладів вищої освіти носять точковий характер: значної частини вітчизняних університетів проводять пасивні зміни, орієнтуючись переважно на зовнішні чинники впливу з боку держави, і тому більшість із них за динамікою розвитку є справжніми лідерами у своїх предметних сферах діяльності. Більше того, багато університетів не ставлять перед собою досі таких завдань, займаючись переважно реорганізацією поточної діяльності у традиційному форматі. У такій ситуації заклади вищої освіти можуть перебувати довго, і змінити становище може лише усвідомлення запитів суспільства, що відображають незворотність процесів зміни технологічних укладів.

Водночас, на сьогодні відсутня теорія трансформації університетів, що об'єднує їх предметні галузі та продукти діяльності, спираючись на менеджмент, що визначає стратегію на основі використання наукового потенціалу в усіх його аспектах. Багато в чому відсутність теорії трансформації пояснюється тим, що сама парадигма управління в умовах цифрової економіки не сформульована для університетів на єдиній методологічній основі. При цьому йдеться не просто про кількісне збільшення масштабів університетів, а й насамперед про якісні оновлення принципів організації їх ресурсів та концентрацію зусиль на принципово нових стратегіях розвитку.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку закладів вищої освіти, що мають бути спрямовані на активізацію участі університетів у переході економіки до шостого технологічного укладу.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Серед найбільш відомих вчених, що зробили значний внесок у формування концепцій стратегічного розвитку закладів вищої освіти зокрема в умовах переходу економіки країни до шостого технологічного укладу необхідно виділити таких дослідників, як М. Портер [1], І. Ансофф [2], Е. Тоффлер [3], А. Томпсон, А. Стрікленд [4], Дж. Салмі [5], А. Романовський [6], Г. Куклін, І. Каленюк [7], В. Лугова [8], О. Кравченко [9] та інші.

Необхідно відзначити, що, незважаючи на значимість наявних досліджень з окремих напрямків діяльності закладів вищої освіти, в наукових працях не знайшло належного відображення теоретико-методологічні основи розробки стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням потреби в наростанні процесів активізації їх участі у шостому технологічному укладі.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Основною ідеєю формування нової ролі університетів у суспільстві, що визначає розробку стратегії розвитку університетів, є ідея «технологічного укладу». Поняття «технологічний уклад» використовується в науковому світі як аналог понять «хвилі інновацій», «техніко-економічна парадигма», «технічний спосіб виробництва» тощо. Проте, якщо раніше зародження технологічних укладів проходило порівняно тривалий час, оскільки швидкість поширення інновацій, що визначають його виникнення, була невеликою, то нині відзначається тенденція до скорочення тривалості циклів. Це спричинено активної роллю впровадження інновацій, скороченням інерції економічних процесів, чому сприяють управлінські рішення щодо

організації комерціалізації нововведень у суспільстві, у результаті чого інноваційний менеджмент змінює тимчасові співвідношення циклу інновацій і технологічного циклу, і навіть масштаб технологічних змін.

Фахівці відзначають той факт, що в даний час Україна, пройшовши етап зародження нового – шостого – технологічного укладу, знаходиться на початковій його стадії. При цьому перехід до шостого технологічного укладу визначається розвитком нанотехнологій, клітинних технологій, методів генної інженерії, а також виникненням альтернативної енергетики (воднева енергетика, використання енергії вітру, сонця) з урахуванням прийнятності їх економічних параметрів. Сучасне суспільство не лише перекладає нововведення в інновації, але, насамперед, створює умови для випереджального розвитку тих галузей та сфер діяльності, що лідирують у формуванні нового технологічного укладу.

Організація інноваційних процесів у суспільстві реалізується за допомогою зміни технологій і, зрештою, через появу продуктів/послуг з новими функціональними можливостями, що задовольняють нові потреби або навіть їх формують. Оскільки нові функціональні можливості продуктів/послуг реалізуються в процесах створення цінностей для споживачів, то вимоги до організації цих процесів також суттєво змінюються у кожному технологічному укладі та, відповідно, змінюють вимоги підстроювання системи управління під зміни у продуктах/послугах (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика змін процесів створення продуктів/послуг у технологічних укладах, що визначають напрями трансформації системи управління

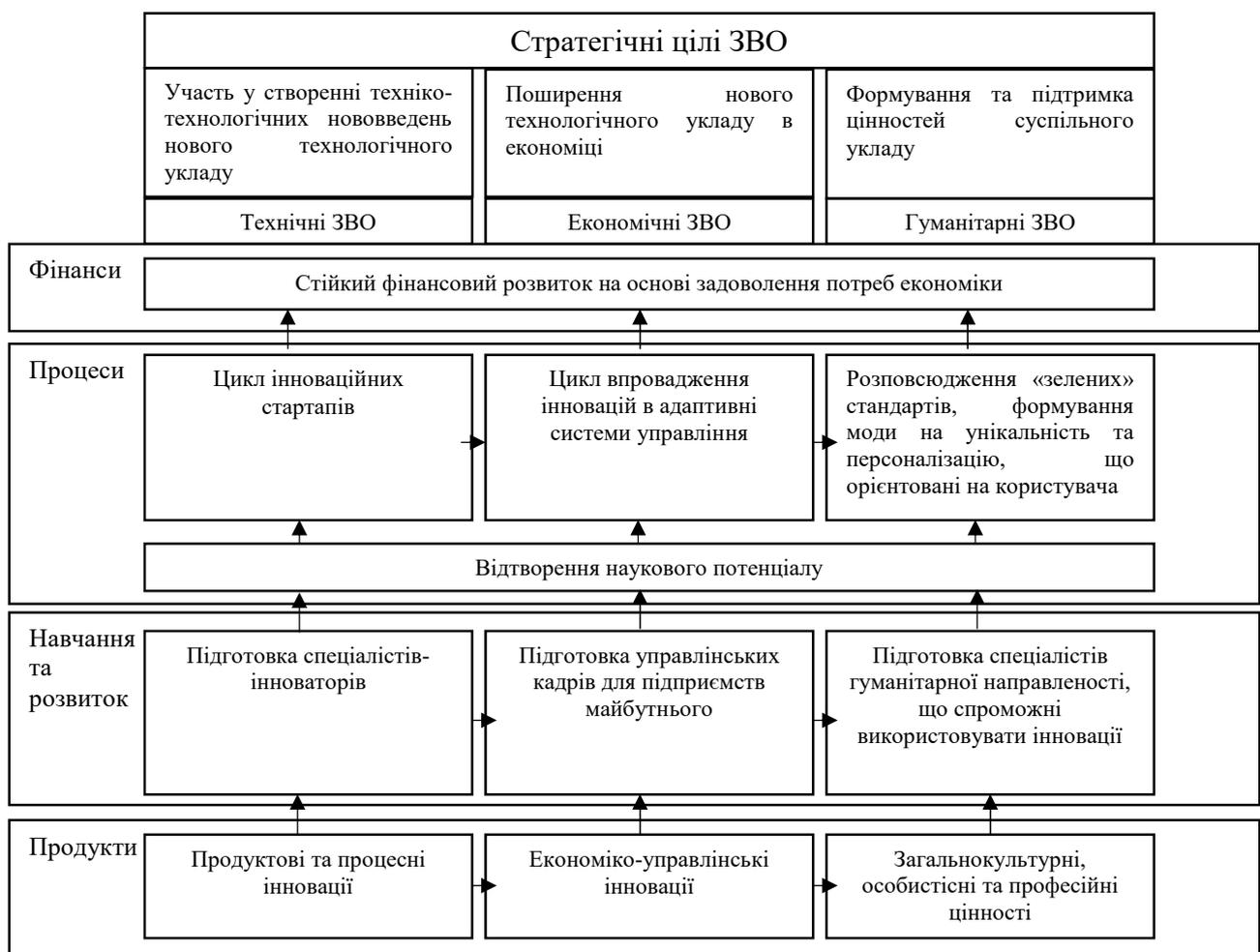
3–4 технологічні уклади	5–6 технологічні уклади
Масове роботизовано виробництво, орієнтація на стандартизоване споживання	Масове, розподілене, цифрове виробництво, що налаштовується на індивідуальні потреби
Вертикально інтегровані структури з ієрархічним управлінням	Горизонтальні плоскі структури з мережевими принципами в комунікаціях, торгівлі, управлінні, логістиці, фінансах
Відносини власності, що ґрунтуються на володінні матеріальними об'єктами	Нові відносини власності з використанням нематеріальних прав, економіка оренди
-	Орієнтація вироблених продуктів/послуг на збільшення тривалості та якості життя
-	Інтеграція у процесах створення цінностей учасників з різними крос-культурними особливостями (стирання мовних та культурних бар'єрів)
Ключова основа споживання – володіння матеріальними об'єктами (речами)	Зміщення акцентів на якість вражень та переживань від споживання продукту/послуги
Створення продуктів/послуг призводить до споживання невідновлюваних природних ресурсів	Розвиток технологій створення нових ресурсів на основі нових матеріалів із заданими властивостями, що знижує споживання невідновлюваних природних ресурсів

Джерело: розроблено автором на підставі [3].

Отже, виробнича діяльність, що характеризує шостий технологічний уклад та створює унікальні продукти/послуги для споживача, є довгостроковою конкурентною перевагою економічних суб'єктів. При цьому слід зазначити, що важлива роль у розвитку технологічних укладів належить переважно технічним університетам, які безпосередньо беруть участь у створенні нових технологій.

Таким чином, роль закладів вищої освіти в технологічному укладі полягає не лише у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й у розробці організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, яка активно використовує інновації.

Сучасні університети не тільки зберігають, а й об'єктивно розширюють свою роль при переході економіки до шостого технологічного укладу, оскільки є однією з небагатьох інституційних структур суспільства, що здатні в процесі своєї освітньої, наукової, інноваційної діяльності формувати компетенції фахівців для майбутнього технологічного укладу шляхом дослідження його основних аспектів, що дозволяє сформулювати наступну класифікацію місця та ролі університетів (рис. 1).



Джерело: розроблено автором на підставі [8].

Рис. 1. Класифікація місця та ролі університетів в зміні технологічних укладів

На 1-му етапі – етапі техніко-технологічних нововведень - відбувається розробка, накопичення, апробація технологій та інновацій відповідно до періодизації технологічних укладів, що вимагає участі технічних закладів вищої освіти;

На 2-му етапі – етапі економіко-управлінських нововведень – відбувається розробка організаційно-управлінського механізму для реалізації та масштабування до промислового рівня технічних розробок, що вимагає участі закладів вищої освіти ;

3-й етап – етап загальнокультурного супроводу технологічного укладу обумовлений формуванням цінностей та смислів, вивченням людини у сфері її духовної, розумової,

моральної, культурної та суспільної діяльності, у тому числі в рамках технологічного укладу, що вимагає участі гуманітарних закладів вищої освіти.

Необхідно відзначити, що в сучасних умовах технологічний уклад пішов набагато вперед у порівнянні з позиціями університетів у цьому процесі, що говорить про неповну відповідність закладів вищої освіти та наукових організацій сучасним викликам економіки. Це означає, що університети мають трансформувати свою діяльність, щоб відповідати вимогам шостого технологічного укладу. Університети, як і вся сфера освіти, неминуче вбудовуються в новий технологічний уклад та мають підтримувати зміни перехідного періоду, що потребує певного обсягу діяльності організацій сфери науки та освіти серед інших видів економічної діяльності. Це означає, що заклади вищої освіти мають трансформувати свою діяльність, щоб відповідати вимогам сучасної цифрової економіки. Розвиток сучасних університетів може бути досягнутий не тільки в конкурентній боротьбі за споживача та пошуку відповідей на виклики ринку за рахунок підвищення якості поточної діяльності, а й насамперед на основі розуміння ролі та місця закладів вищої освіти у розвитку продуктів, що створюють цінності для споживачів, які перебувають у русі до нового технологічного укладу.

У цьому суттєво зростає значення наукового потенціалу університету, який не тільки забезпечує розвиток продуктів, але й вимагає від менеджменту відповідного ресурсного забезпечення. Формування та реалізація наукового потенціалу університетів можливі за рахунок принципово нової стратегії розвитку закладів вищої освіти, що здатна забезпечити активну їх участь у новому технологічному укладу на регулярній, стійкій основі та цим реалізувати нову роль університетів у суспільстві.

В сучасних умовах вітчизняні заклади вищої освіти активно розробляють та реалізують стратегії, що мають забезпечити не лише виживання, а й лідерство. Стратегія університету спирається на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього потенціалу, що дозволяє розробити план дій, що заснований на форсайті тенденцій та можливих сценаріях розвитку та прийнятий як керівництво для деталізації в окремих проектах, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Отже, розробка стратегії розвитку та її реалізація є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти. При цьому, сучасні стратегії університетів повинні не лише визначати напрями їхнього розвитку, а й повністю відповідати концепції держави у сфері розвитку освіти. Усі сучасні підходи до стратегій – це модифікації базових стратегій чи стратегічні альтернативи, наприклад, класифікація стратегій М. Портера включає такі альтернативи [1]:

- виробництво послуг з мінімальними витратами;
- диференціація освітніх послуг;
- орієнтація на широкий ринок;
- орієнтація на вузьку нішу ринку послуг.

Класичний підхід до класифікації стратегій представлений І. Ансоффом, який пропонує використовувати чотириступінчасту модель [2]. У застосуванні до закладів вищої освіти модель І. Ансоффа має наступний вигляд:

- портфель – це сукупність освітніх програм з галузей знань, спеціальностей, напрямів додаткової освіти тощо;
- перевага – це престиж, бренд закладу вищої освіти, що нерозривно пов'язаний із місією та стратегічною метою;
- синергізм портфеля щодо закладів вищої освіти проявляється у вигляді ключових компетенцій;

- стратегічна гнучкість – об'єктивне розуміння того, що дає перевагу, а що є стратегічним фондом.

Класифікація конкурентних стратегій закладів вищої освіти заснована на ідеях І. Ансоффа, Ф. Котлера та Ж.-Ж. Ламбена й припускає стратегії зростання та стратегії диверсифікації. У першу групу входять стратегії інтенсивного та інтеграційного зростання. Стратегія інтенсивного зростання передбачає, що заклад вищої освіти не змінить напрями своєї діяльності, але визначить фактори, за рахунок яких можливе зростання. Наприклад, при зростаючому ринку приплив здобувачів вищої освіти або не зміниться, або збільшиться, а при зростанні, приплив буде тільки за умови використання маркетингових засобів (зниження вартості навчання, наявність бонусів, реклами тощо).

Стратегія інтеграційного зростання здійснюється за рахунок придбання нових напрямів діяльності (купівля комерційного закладу вищої освіти з метою розширення сфери напрямів підготовки) зокрема вступ до різних альянсів, створення освітніх, науково-дослідних комплексів навколо одного університету. Об'єднання закладів вищої освіти, чи горизонтальна орієнтація, є прикладом національних університетів. Також можливою є співпраця зі школами та коледжами.

Стратегія диверсифікації передбачає створення закладом вищої освіти нових продуктів, нових ринків, тобто передбачає розробку нових освітніх програм для нового класу споживачів. Наприклад, для університетів технічної спрямованості це означає відкриття нових економічних спеціальностей, для гуманітарних закладів вищої освіти – розширення спектру спеціальностей за рахунок тих, що не входять до спеціалізації закладу або не належать до неї. Така стратегія закладів вищої освіти близька до стратегій багатoproфільних компаній, яким необхідно ефективно комбінувати продукти під єдиним брендом. Для університетів побудова архітектури бренду у разі стає важливим інструментом досягнення максимального рівня довіри цільових споживачів.

Диверсифікація може бути вертикальною, концентричною, горизонтальною, конгломератною. Вертикальна диверсифікація передбачає освоєння та використання нових технологій, що дадуть можливість просуватися закладу вищої освіти вгору і вниз ланцюжком надання основних послуг. Наприклад, відкриття своїх шкіл, коледжів (рух вниз) та утворення підрозділів, що спеціалізуються на працевлаштуванні випускників (рух вертикально вгору).

Концентрична диверсифікація характеризується розвитком нових послуг та продуктів на основі існуючих технологій, в рамках чого можна виділити відкриття додаткової освіти, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Горизонтальна диверсифікація ґрунтується на дослідженнях незадоволених потреб та пошуку нових пропозицій.

Конгломератна диверсифікація – це розширення в освітній організації переліку послуг, що раніше не були пов'язані з діяльністю закладу вищої освіти.

Аналіз стратегій розвитку вітчизняних університетів показав, що вони є типовими та складаються з кількох розділів:

- загальні положення;
- місія, стратегічна мета та завдання розвитку університету;
- заходи програми та етапи їх реалізації;
- фінансове забезпечення програми;
- очікувані результати та ризики реалізації програми.

Аналіз стратегій розвитку сучасних університетів України показує, що поставлені стратегічні цілі та завдання не викликають сумніву, проте надалі механізм їх досягнення не представлений, крім того, відсутні зв'язки поставлених завдань із подальшими заходами. Сформульовані стратегічні цілі можуть розглядатися скоріше як декларація, яка не має

точних вимірювачів для оцінки ступеня її досягнення. У той час, як вимірність є чи не головною вимогою до формулювання стратегічної мети.

Завдання стратегії розвитку закладу вищої освіти формулюються чітко та однозначно, однак вони існують у відриві від стратегічної мети. У стратегіях вітчизняних університетів не виконується одна з вимог менеджменту – завдання не передбачає відповідних змін механізмів управління, оскільки реалізація заходів стратегічного розвитку відбувається в рамках існуючих підрозділів та процесів організації з незначним додаванням елементів проектного управління. Зрозуміло, що такий підхід не може бути ефективним – без зміни моделей діяльності університетів не можливий успіх у реалізації їх стратегій розвитку. Цей висновок підтверджує той факт, що очікувані результати та ризики реалізації програми представлені таким чином, що багато з них не потребують розробки спеціальних заходів і можуть бути досягнуті без розробки програми стратегічного розвитку.

Необхідно відзначити, що багато закладів вищої освіти України за основу своєї діяльності беруть конкурентні стратегії, під якими розуміють сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей закладу вищої освіти при врахуванні інтересів ринку освіти та ринку праці. Конкурентні стратегії класифікуються з того, задоволення чийх інтересів орієнтований університет:

- особистісно орієнтовані стратегії – пріоритет полягає у задоволенні потреб безпосередніх учасників освіти (учнів і лише вступників);
- стратегія підвищення кадрового потенціалу, що орієнтована на підприємства, які потребують висококваліфікованих кадрів;
- соціально орієнтована стратегія, мета якої полягає у задоволенні потреб суспільства певного регіону, розвитку окремих особистостей, що прагнуть загального блага;
- державно-орієнтована стратегія спрямована на виконання державного замовлення, а також на підготовку фахівців для відтворення інтелектуального потенціалу суспільства;
- стратегія особистої вигоди та зростання закладу вищої освіти, основним напрямком діяльності якого полягає в індивідуальному збагаченні та вигоді співробітників університету.

Для формулювання стратегії розвитку університету необхідно оцінити його спрямованість та готовність відповідати технологічному укладу. Це буде основою для формування подальшої стратегії. Відмінність стратегій визначається включеністю університетів до різних інституційних процесів формування технологічного укладу. Інша частина університетів пов'язана із забезпеченням ефективності процесів створення цінності. Саме на цій основі можливий розгляд поняття різних стратегій розвитку сучасних університетів, що безпосередньо включені у формування та розвиток нового технологічного укладу, що, насамперед, дозволяє виділити загальні аспекти стратегій розвитку ЗВО.

Універсальних правил побудови стратегій розвитку університетів не існує, стосовно кожного конкретного закладу вищої освіти стратегія визначатиметься специфічними перспективами розвитку його предметних галузей з урахуванням доступу до необхідних для цього ресурсів. Водночас практичні рекомендації щодо стратегії розвитку університета мають як основу систему координат, що задана стратегією розвитку закладу вищої освіти, насамперед із використанням технології форсайт-досліджень предметних галузей діяльності. Іншими словами, конкретні механізми реалізації стратегії розвитку університетів є унікальними, але мають загальні принципи їх побудови.

Отже, розробка стратегії розвитку та її реалізація у поточній діяльності стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти. При цьому важливо мати інформацію про очікувані аспекти майбутнього стану закладу вищої освіти з метою розробки управлінських рішень, спрямованих на досягнення цільового стану університету.

За своїм змістом бачення майбутнього стану закладу вищої освіти передусім формуванню стратегії, яка включає оцінку не лише й потенціалу університету, а й змін його зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Роль закладу вищої освіти в технологічному укладі полягає не тільки у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й у розробці організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, що активно використовує інновації. Сучасні університети при переході до нового технологічного укладу визначають предметною сферою своєї діяльності теоретичне обґрунтування та участь у практичній реалізації побудови результативних систем управління, спрямованих на організацію процесів створення продуктів/послуг, що використовують нові технології та забезпечують тим самим розвиток суспільства з позицій економічного підходу.

Отже, з існуючими стратегіями стає неможливим ефективний розвиток закладів вищої освіти, а перехід до нової моделі діяльності університету не відбудеться, якщо менеджмент не знайде значних змін усередині університетів, а також ресурсів, що можуть підтримати зміни наукового потенціалу. Тільки висока інтенсивність змін в діяльності закладів вищої освіти здатна подолати інерцію їх розвитку та включити механізм переходу до нової моделі.

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. Porter, M. E. (2017). Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Translation from English. Moscow: Al'pina Biznes Buks. 454 p. [in Russian].</p> <p>2. Ansoff, I. (2009). Strategicheskiy menedzhment. [Strategic management]. St. Petersburg: Piter. 344 p. [in Russian].</p> <p>3. Toffler, E. (2010). Tret'ya volna: monografiya [Third wave]. Translation from English. Moscow: ASTM. 781 p. [in Russian].</p> <p>4. Tompson, A. A., Strickland, A. Dzh. (2007). Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management. Concepts and situations for analysis]. Moscow: Vilyams. 928 p. [in Russian].</p> <p>5. Salmi, Dzh. (2009). Sozdanie universitetov mirovogo klassa [Creation of world class universities]. Translation from English. Moscow: Ves Mir [in Russian].</p> <p>6. Romanovskiy, O. O. (2012). Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu: monohrafiia [Phenomenon of education in universities of the world]. Vinnytsia: Nova Knyha. 504 p. [in Ukrainian].</p> <p>7. Kaleniuk, I. S., Kuklin, O. V. (2012). Rozvytok vyshchoi osvity ta ekonomika znan: monohrafiia [Development of a wide range of education and economics of knowledge]. Kyiv: Znannia. 343 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 454 с.</p> <p>2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 344 с.</p> <p>3. Тоффлер Э. Третья волна: монография. Пер. с англ. М.: АСТМ, 2010. 781 с.</p> <p>4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.</p> <p>5. Салми Дж. Создание университетов мирового класса. Пер. с англ. М.: Весь Мир, 2009.</p> <p>6. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.</p> <p>7. Каленюк І. С., Куклін О. В. Розвиток вищої освіти та економіка знань: монографія. К.: Знання, 2012. 343 с.</p> |
|---|--|

8. Luhova, V. M. (2017). Naukovyi potentsial VNZ Ukrainy ta rezultatyvnist yoho vykorystannia [Science potential of the Ukrainian Higher Education Fund and the effectiveness of the victorian]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 8, P. 547–555 [in Ukrainian].
8. Лугова В. М. Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 547–555.
9. Kravchenko, O. I. (2015). Etapy rozroblennia stratehii rozvytku universytetu [Stages of elaborating of the university development strategy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv ta pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Pedagogika, psykholohiia, filosofiia – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Pedagogy, psychology, philosophy*, No. 208 (2), P. 128–136 [in Ukrainian].
9. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегії розвитку університету. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів та природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. 2015. Вип. 208 (2). С. 128–136.
10. Kravchenko, O. I. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku universytetiv Ukrainy [Peculiar properties of the strategic development of Ukrainian universities]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedagogichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Serii: Pedagogichni nauky – Bulletin of Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Series: Pedagogical sciences*, No. 32, P. 7–17 [in Ukrainian].
10. Кравченко О. І. Особливості стратегічного розвитку університетів України. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 32. С. 7–17.
11. Luhovyi, V., Sliusarenko O., Talanova, Zh. (2018). Vid akredytatsii do reitynhu (funktsionuvannia vs rozvytok) [From accreditation to rating (functioning vs development)]. *Universytety i liderstvo – Universities and leadership*, No. 2, P. 3–20 [in Ukrainian].
11. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Від акредитації до рейтингу (функціонування vs розвиток). *Університети і лідерство*. 2018. Вип. 2. С. 3–20.

УДК 502.33

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.2

Алла О. Касич, Даниель Лур'є

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ПРИВАТНО-ДЕРЖАВНІ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ:
ПЕРЕДУМОВИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОТИРІЧЧЯ**

Статтю присвячено дослідженню процесів формування та реалізації приватно-державних партнерств (ПДП) як важливої форми взаємодії держави та бізнесу, що має низку переваг, зокрема, залучення інвестицій, розподіл ризиків, вирішення соціально-економічних та інфраструктурних проблем, створення нових робочих місць. Наголошується, що формування ПДП у сфері природокористування має свої особливості, ключові з яких полягають в існуванні певних протиріч: питання зниження навантаження на навколишнє середовище належать до сфери відповідальності держави, а природокористування відбувається на рівні підприємств, для яких витрати на екологічні цілі фінансуються за залишковим принципом. Метою цієї статті є доведення важливості формування приватно-державних партнерств у сфері природокористування, для досягнення якої доцільно розглянути такі основні завдання: проаналізувати глобальні тенденції процесів створення та функціонування ПДП, у тому числі й у сфері природокористування; уточнити значення ПДП у сфері природокористування для України; зазначити ключові проблеми імплементації принципів екологічної відповідальності на корпоративному рівні. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи, зокрема, метод логічного узагальнення, методи графічного аналізу динаміки основних показників природокористування та функціонування ПДП. Дослідження зарубіжного досвіду реалізації ПДП в інших країнах дозволило визначити основні тенденції, що характеризуються зменшенням кількості угод та інвестицій, а також активною участю міжнародних інвесторів із США, Китаю та Франції. З'ясовано причини надмірного техногенного навантаження на природне середовище в Україні проти відповідних показників розвинених країн. Відтак, важливим механізмом вирішення проблем у сфері природокористування має стати реалізація угод з ПДП. За результатами аналізу, серед основних бар'єрів для успішного функціонування ПДП в Україні зазначено їх низьку привабливість, переважно через брак поінформованості, фрагментарність системи реєстрації, низький рівень реалізації та завершеності проєктів. Спираючись на проведені дослідження, можна констатувати, що промисловий сектор неспроможний самостійно вирішувати завдання зменшення негативного впливу на навколишнє середовище – обсяги утворених відходів та забруднюючих викидів упродовж останніх років суттєво не зменшились. Обґрунтовано потребу в реалізації ПДП у сфері природокористування, однак наголошено, що пошук відповідних проєктів є складним процесом, який потребує зваженого підходу.

Ключові слова: *приватно-державні партнерства; бізнес; природокористування; енергетика; глобальні тенденції; екологічні проблеми; витрати.*

Алла А. Касич, Даниэль Лурье

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ
ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ: ПРЕДПОСЫЛКИ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ**

Статья посвящена исследованию процессов формирования и реализации частно-государственных партнёрств (ЧГП) как важной формы взаимодействия государства и бизнеса, которая имеет ряд преимуществ, в частности, привлечение инвестиций, распределение рисков, решение социально-экономических и инфраструктурных проблем,

создание новых рабочих мест. Отмечается, что формирование ЧПП в сфере природопользования имеет свои особенности, ключевые из которых состоят в наличии определённых противоречий: вопросы снижения нагрузки на окружающую среду относятся к сфере ответственности государства, а природопользование осуществляется на уровне предприятий, для которых расходы на экологические цели финансируются по остаточному принципу. Целью этой статьи является обоснование важности формирования частно-государственных партнёрств в сфере природопользования, для достижения которой целесообразно рассмотреть следующие задачи: проанализировать глобальные тенденции процессов создания и функционирования ЧПП, в том числе и в сфере природопользования; уточнить значение ЧПП в сфере природопользования для Украины; указать ключевые проблемы имплементации принципов экологической ответственности на корпоративном уровне. В процессе исследования использованы общенаучные методы, в частности, метод логического обобщения, методы графического анализа динамики основных показателей природопользования и функционирования ЧПП. Исследование зарубежного опыта реализации ЧПП в других странах позволило определить основные тенденции, характеризующиеся уменьшением количества сделок и инвестиций, а также активным участием международных инвесторов из США, Китая и Франции. Выявлены причины чрезмерной техногенной нагрузки на окружающую среду в Украине по сравнению с соответствующими показателями зарубежных стран. Таким образом, важным механизмом решения проблем в сфере природопользования должна стать реализация соглашений по ЧПП. По результатам анализа, среди основных барьеров для успешного функционирования ЧПП в Украине отмечены их низкая привлекательность, преимущественно из-за отсутствия информированности, фрагментарность системы регистрации, низкий уровень реализации и завершённости проектов. Опираясь на проведённое исследование, можно констатировать, что промышленный сектор не может самостоятельно справиться с задачами уменьшения негативного влияния на окружающую среду – объёмы образовавшихся отходов и загрязняющих выбросов в последние годы существенно не уменьшились. Обоснована потребность в реализации ЧПП в сфере природопользования, однако отмечено, что поиск соответствующих проектов – сложный процесс, который требует взвешенного подхода.

Ключевые слова: частно-государственные партнёрства; бизнес; природопользование; энергетика; глобальные тенденции; экологические проблемы; расходы.

Alla O. Kasych, Daniel Lourie

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN NATURE MANAGEMENT:
BACKGROUND, TRENDS AND CONTRADICTIONS**

The article provides insights into the process of developing and implementing public-private partnerships (PPP) as a key pattern of interaction between government and business which is characterized by a range of advantages, in particular investment attraction, risk sharing, handling socioeconomic and infrastructural issues, creating new jobs, etc. It is argued that building PPPs in the area of nature management embeds features associated with the existence of certain contradictions, in particular, the issue of reducing the environmental burden is the government's responsibility whereas nature management is held at the enterprise level where environmental costs are financed by a leftover principle. This article seeks to explore the critical importance of building public-private partnerships in nature management. To attain the above goal, it is recommended to pursue the following basic objectives: to explore global trends in the process of PPP creation including those in the field of nature management; to provide argument for the critical role of PPPs

for nature management in Ukraine; to identify the key issues in the implementation of the principles of environmental responsibility at the corporate level. To meet the research objectives, general scientific research methods have been employed, in particular, logical generalization, graphic analysis of the dynamics of the key indicators of nature management and in PPP functioning. A study of international good practices in the implementation of PPPs in other countries has identified the main trends which translates in transaction and investment drop and active participation of international investors from the United States, China, and France. The article exposes the reasons for the excessive human-caused environmental load in Ukraine against the corresponding indicators in developed economies. Thus, implementation of PPPs should become an important tool to tackle environmental challenges. According to the research findings, the key barriers to successful PPP performance in Ukraine are the following: their low attractiveness due to lack of awareness, fragmentary character of the registration system, low level of project implementation and completeness. Based on the study results, a conclusion could be drawn that industries alone are not capable to reduce environmental risks and harmful effects. The amount of wastes and pollutant emissions does not demonstrate a positive trend towards reduction in recent years. The article substantiates the need to implement PPPs in nature management. However, it is argued that the search for such projects is a complicated process that requires a well-balanced approach.

Keywords: *public-private partnerships; business; nature management; energy economics; global trends; environmental challenges; costs.*

Постановка проблеми. Верховна Рада України, здійснивши ратифікацію Паризької угоди в межах Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, прийняла відповідальність держави за активізацію боротьби зі зміною клімату шляхом зміни акцентів національної екологічної політики. Вирішенням екологічних проблем більшою мірою у сучасних умовах переймаються уряди країн, оскільки відбувається тиск з боку міжнародної спільноти в контексті зменшення загального негативного впливу з боку людства на навколишнє середовище.

Промислові корпорації відтермінують вирішення даного питання і продовжують забруднювати навколишнє середовище, що прогнозовано буде призводити до погіршення його стану та потребуватиме значно більших ресурсних зусиль майбутніх поколінь. Економія бізнесу на впровадженні екологічно-безпечних технологій в гонитві за економічними результатами супроводжується погіршенням екологічної ситуації на регіональному та загальнодержавному рівні, зростанням ризиків негативного впливу на здоров'я населення, скороченням продуктивності робочої сили та потенційним збільшенням витрат держави на охорону здоров'я населення. Такий стан справ активізує пошук форм та методів забезпечення ефективної взаємодії держави та бізнесу щодо вирішення проблем відповідального природокористування. Однією з найбільш ефективних форм поєднання зусиль всіх зацікавлених сторін є приватно-державні партнерства, які в умовах ринкової економіки дозволяють спрямовувати обмежені ресурси бізнесу та держави на вирішення найбільш гострих проблем тих чи інших регіонів через механізм спільного управління реалізацією суспільно-значимих проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування приватно-державних партнерств (ПДП) досить системно розглядається в даний час як українськими [1–5, 7–9, 12, 13, 15], так і зарубіжними [16, 18–21, 23, 24] вченими, міжнародними організаціями [17, 22].

М.Й. Гедз [2] розкриває питання сутності, історії розвитку ПДП а також їх роль у активізації модернізаційних процесів в економіці за рахунок забезпечення ефективної

співпраці бізнесу і влади к різних секторах економіки. А. Меркс [19] зазначає, що ПДП можуть мати різні форми та різні результати. Відповідно автор пропонує розглядати діяльність ПДП в рамках складної системи державного управління економікою. В роботі М.А. Машенко [8] розглядаються переваги та недоліки основних моделей приватно-державних партнерств відповідно до класифікації Світового банку, США та ЄС. Важливе питання, яке комплексно розкривається в роботі [24], це питання фінансування ПДП. Автор пропонує в рамках реалізації державної політики щодо розвитку інфраструктури використовувати механізм проектного фінансування.

Досить потужний напрям наукових досліджень з проблем розвитку ПДП стосується ролі партнерств у реалізації цілей стійкого розвитку. Слід вказати праці А. Мерта [20], А. Меркса [19], Е. Ламбіна та Т. Торлаксона [18], П. Патберга [21]. Досягнення цілей стійкого розвитку на глобальному рівні вимагає консолідації зусиль на всіх рівнях управління суспільством та використання резервів в тому числі форм взаємодії держави та бізнесу. Приватно-державні партнерства називають [18] формою глобального екологічного управління. Вчені в своїх дослідженнях доводять, що взаємодія між учасниками ПДП загалом забезпечує значно кращі результати порівняно з реалізацією екологічної політики окремо компаніями чи державою.

Загалом науковці досить детально розглядають теоретичні та організаційні питання функціонування ПДП, доцільність їх створення та результативність. Однак на даному етапі не менш актуальним є дослідження передумов, механізмів застосування та результативності ПДП у сфері природокористування. Даний напрям лише фрагментарно представлений у наукових розробках вчених. Слід зазначити праці [3, 4, 9, 12].

Характерною особливістю сфери природогосподарювання є те, що інфраструктурні об'єкти соціально-екологічного спрямування та природні ресурси перебувають в основному в державній чи комунальній власності [9, с. 323]. Чіткі рекомендації щодо створення ПДП відповідно до секторальних складових природно-ресурсного потенціалу, зокрема, землекористування, надровикористання, лісокористування та водокористування сформульовано в роботі В. Голяна [4].

Зважаючи на представлений огляд наукових джерел слід зазначити доцільність поглиблення наукових досліджень проблематики формування ПДП у сфері природокористування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду та стратегічних завдань у сфері еколого-економічної безпеки подальшого розвитку національного господарства.

Метою статті є дослідження важливості формування ПДП у сфері природокористування, що актуалізується загостренням екологічних проблем в Україні та необхідністю посилення за відповідальності бізнесу за ефективність в процесі використання та переробки ресурсів. Для досягнення мети доцільно виконати такі основні завдання: проаналізувати глобальні тенденції процесів створення та функціонування ПДП, в тому числі у сфері природокористування; уточнити значення ПДП у сфері природокористування для України; зазначити ключові проблеми імплементації принципів екологічної відповідальності на корпоративному рівні.

Виклад основного матеріалу. Державно-приватне партнерство (ДПП) – це договірна угода між державним і приватним секторами, згідно з якою приватний оператор зобов'язується надавати державні послуги, які традиційно надавались або фінансувались державними установами [23].

У формах приватно-державних партнерств має місце конвергенція інтересів держави та бізнесу, адже ряд проектів, у реалізації яких зацікавлені обидві сторони, можуть бути реалізовані виключно на основі консолідації ресурсних можливостей.

Традиційно в наукових джерелах [5, 13, 15] наводиться низка вигід та переваг застосування механізму ПДП у розрізі реалізованих проєктів, на рівні громад та регіонів, держави. Найбільш суттєвими з них є: залучення інвестицій, розподіл ризиків, вирішення соціально-економічних та інфраструктурних проблем, створення нових робочих місць, інші.

Кінцева мета ПДП – отримати більше «співвідношення ціни та якості», ніж традиційні варіанти державних закупівель. Вважається, що при правильному впровадженні ПДП зменшують витрати протягом життєвого циклу, краще розподіляють ризики, прискорюють виконання громадських робіт і послуг, покращують якість послуг та додаткові потоки доходу [23].

Формування ПДП у сфері природокористування має свої особливості. Так, вирішення проблем нераціонального використання природних ресурсів, навантаження на навколишнє середовище за рахунок здійснюваних викидів – це цілі екологічної політики держави, однак реалізація її залежить від зацікавленості та економічної спроможності бізнесу фінансувати природоохоронні заходи, впроваджувати екологічно-безпечні технології. Незважаючи на те, що зростає суспільний тиск щодо підвищення екологічної відповідальності бізнесу, а також на те, що Звітність зі стійкого розвитку стає важливою формою звітування компаній перед всіма категоріями стейкхолдерів у питаннях прогресу у сфері природокористування, значна кількість українських підприємств відтермінують активне вирішення цих стратегічно-значимих, в тому числі для держави, питань. За таких умов формування ПДП у сфері природокористування має неабияку актуальність, потребує організаційно-інформаційного обґрунтування та прискореної реалізації.

В роботі [9] зазначається, що проєкти ПДП можуть бути націлені на вирішення цілого комплексу соціо-еколого-економічних проблем територіальних громад, а саме: «природоосвоєння, природокористування, природоспоживання, природовідтворення, природоперетворення, природооблаштування, природовідновлення, природовідтворення, природоохорона, природотворчість, природоінтелектуалізація, природоодухотворення, природопізнання». В роботі [7] зазначається, що «в основу економічного регулювання природокористування має бути закладено концепт розширеного відтворення природно-ресурсного і нарощення асиміляційного потенціалу при одночасному зміцненні енергетичної самодостатності територіальних громад». Досягнути цього можна виключно за рахунок консолідації зусиль бізнесу та держави. Значний вплив на підвищення ефективності ПДП у сфері природокористування мають процеси децентралізації, оскільки, як зазначає Голян В. [2], територіальна громада через концесійний механізм, формування холдингових компаній, входження в кластерні утворення буде впливати на процеси освоєння місцевого мінерально-сировинного потенціалу. Важливий ефект від створення ПДП також полягає в тому, що угоди сприяють впровадженню міжнародних норм та стандартів в сфері екології, які приймаються державою, на корпоративному рівні.

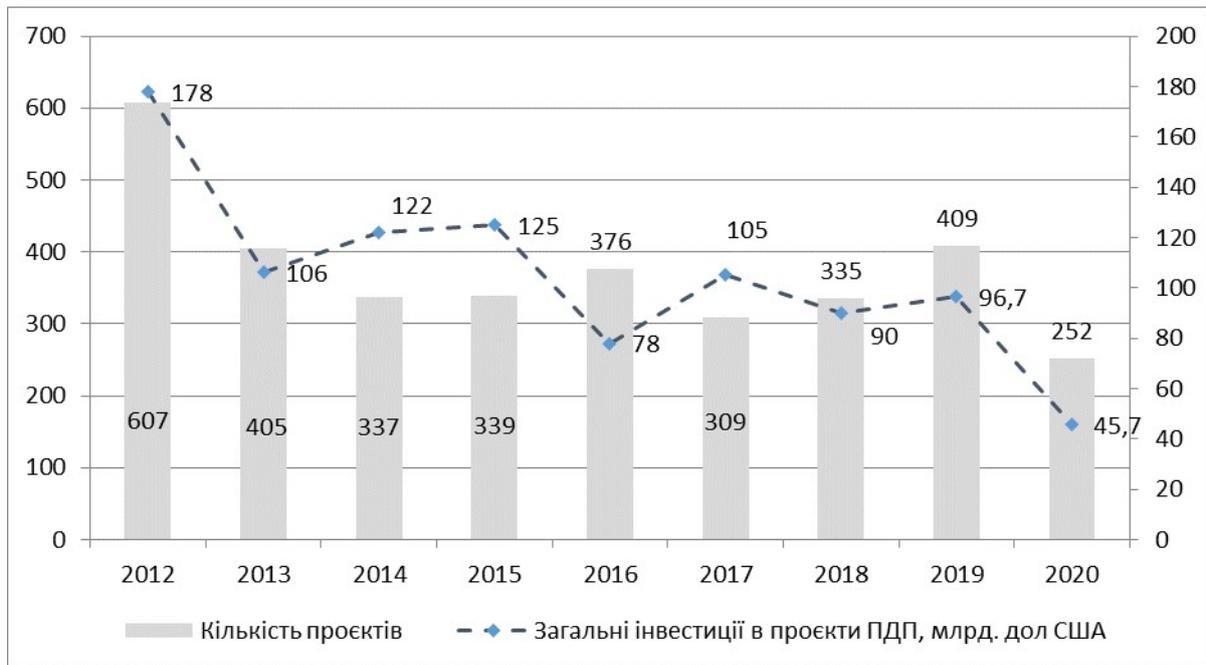
Основою розуміння реальності реалізації ПДП, в тому числі в сфері природокористування, є дослідження зарубіжного досвіду, проведене з метою виявлення основних трендів, особливо в країнах, що розвиваються (рис. 1).

Представлені дані свідчать про те, що реалізація проєктів ПДП характеризується нестійкою динамікою на фоні загальної тенденції до зменшення їх кількості та обсягів інвестицій. Пандемія Covid-19 призвела до суттєвого зменшення кількісних показників співпраці бізнесу та держави в реалізації інфраструктурних проєктів у зв'язку з переорієнтацією на програми у сфері охорони здоров'я та соціального забезпечення. Серед основних трендів реалізації проєктів ПДП у 2020 р. слід вказати:

- переважання за кількісними характеристиками енергетичного сектора, який потіснив транспорт, та забезпечив 65% глобальних інвестицій у ПДП. У сфері енергетики

переважали проекти з відновлювальної енергетики. Частка безпосередньо угод у енергетиці складає 46,7% [17];

- зменшення кількості угод та інвестицій в усіх регіонах, окрім Африки, де мало місце 7% зростання інвестицій;
- незмінним залишається представництво основних міжнародних інвесторів проектів ПДП, які представляють США, Китай та Францію.



Джерело: [22].

Рис. 1. Динаміка кількості угод ПДП та інвестицій на їх здійснення в країнах, що розвиваються

До групи 5 топ-країн, в яких було реалізовано найбільші ПДП за величиною інвестицій, відносяться Бразилія, Китай, Індія, Мексика та Бангладеш. З точки зору масштабності проектів, то відбувається реалізація переважно малих проектів (менше 100 млн дол. США). Найбільший проєкт 2020 р. становив 4 млрд дол. США проти 8,6 млрд дол. США у 2019 р.; 85% проєктів реалізовувались у формі greenfield projects. З 252 проєктів, започаткованих у 2020 році, 110 проєктів отримали фінансування з боку міжнародних спонсорів.

Незважаючи на певну нестійку динаміку кількісних показників ПДП у світі загальне їх позитивне значення зростає та має все більший вплив на екологічну ситуацію в окремих регіонах, а проекти стають реальним та ефективним прикладом для наслідування.

Україна у реалізації договорів ПДП на сьогодні також вже має певну історію. Нормативно-правові умови почали створюватись 1999 року шляхом прийняття Закону України «Про концесії» та Закону України «Про угоди про розподіл продукції». У 2010 р. було прийнято безпосередньо Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI, який визначив правові, економічні та організаційні засади взаємодії держави та приватних партнерів в рамках ПДП. Незважаючи на досить потужне правове забезпечення діяльності ПДП в Україні потенціал таких угод використовується не в повній мірі, незважаючи на потребу та можливості.

Так, станом на 01.01.2021 на умовах ДПП в Україні укладено 192 договори, з яких реалізується лише 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну

діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується. В сфері природокористування реалізується 26 угод: 3 – у сфері виробництва, розподілення та постачання електричної енергії; 8 – у сфері виробництва, транспортування і постачання тепла та розподілу й постачання природного газу; 13 – в системі збору, очищення та розподілення води; 2 – у сфері поводження з відходами [14].

Узагальнюючи аналітичні дослідження [7, 14], проведені в Україні, доцільно виокремити такі основні характеристики досліджуваних процесів: низька привабливість з причин низької інформативності бізнесу у перевагах, фрагментованість системи реєстрації, низький рівень реалізації та завершеності, галузева спрямованість на інфраструктурні проекти. Безпосередньо у сфері природокористування В. Голян [2] серед основних перешкод забезпечення ефективності ПДП називає відсутність конкурсності, оскільки «відбувається лобювання представниками владного істеблішменту інтересів наближених до них бізнесових структур».

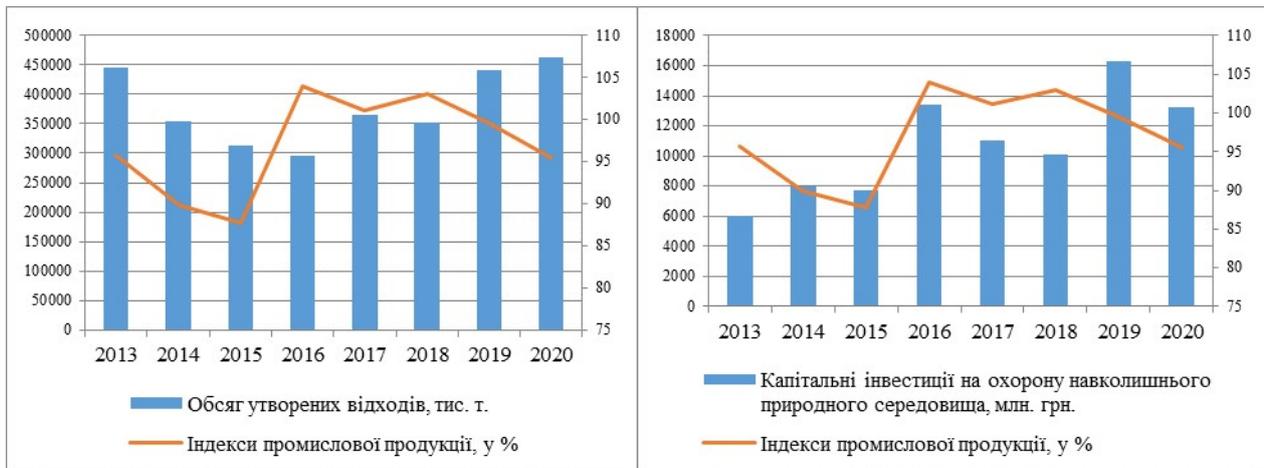
Зважаючи на сировинний характер національної економіки, накопичення низки екологічних проблем слід наголосити на актуальності реалізації ПДП саме у сфері природокористування. Для підсилення такого висновку розглянемо ключові індикатори техногенного навантаження на навколишнє середовище в Україні (табл. 1, рис. 2).

Таблиця 1

Ключові індикатори формування навантаження на навколишнє середовище в Україні

№	Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	Обсяг утворених відходів, тис. т	445262	355000	312267	295870	366054	352333	441516	462373
	темп росту, %	82,34	79,73	87,96	94,75	123,72	96,25	125,31	104,72
2	Обсяги викидів забруднюючих речовин. тис. т	6719,8	5346,2	4521,3	4686,6	4230,6	4121,2	4108,3	4017,3
	темп росту, %	81,23	79,56	84,57	103,66	90,27	97,41	99,69	97,78
3	Обсяг внесених мінеральних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь, кг N, P ₂ O ₅ і K ₂ O / га	36,0	35,5	34,1	41,7	48,9	56,5	56,3	-
4	Загальне постачання первинної енергії, тис. т н.е.	115940	105683	90090	94383	89462	93165	-	-
5	Енергоємність, т н.е. / тис. міжнародних доларів	0,305	0,298	0,282	0,288	0,267	0,269	-	-
6	Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, млн грн	6038,7	7959,8	7675,6	13390,4	11025,5	10074,2	16255,6	13239,6
	темп росту, %		131,81	96,43	174,45	82,34	91,37	161,36	81,45
7	Індекси промислової продукції, у %	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5

Джерело: [10].



Джерело: [10].

Рис. 2. Індекси промислової продукції у порівнянні з обсягами утворених доходів та величиною капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища в Україні

Представлені дані свідчать про те, що промисловий сектор неспроможний самостійно вирішувати завдання зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Обсяги утворених відходів та забруднюючих викидів впродовж останніх років суттєво не зменшились. На фоні нестійкої динаміки промислового виробництва спостерігається певне зростання обсягів утворених відходів. Проблему високого рівня енергоємності економіки також вирішити не вдається. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища є нестійкими та не відповідають за обсягами реальним потребам технологічної модернізації. Загалом територія України за техногенним навантаженням на природне середовище характеризується перевищенням відповідних показників, наприклад розвинених країн, у рази. Відповідно важливим механізмом зрушення проблем у сфері природокористування має стати реалізація угод з ПДП.

Для підтвердження даного висновку, зважаючи на те, що реалізація угод щодо ПДП має відбуватись на рівні реальної взаємодії держава-бізнес та мати позитивний вплив на екологічну ситуацію в окремих регіонах розглянемо актуальність реалізації таких угод на конкретному прикладі, зокрема Черкаської області та основних підприємств-забруднювачів.

За даними Державної служби статистики України [10] частка Черкаської області у викидах діоксиду вуглецю в атмосферне повітря у 2019 році склала всього 2% (2,6 з 121,3 млн т), однак 74% від обсягу викинутих парникових газів по області стаціонарними джерелами забезпечили два підприємства: ПАТ «Азот», ПАТ «Черкаське хімволокно», які є найбільшими утворювачами парникових газів в області та якими у 2019 році викинуто в атмосферу 2,0 млн т парникових газів. Динаміку показників, які характеризують стан навколишнього середовища Черкаської області наведено в табл. 2.

Основні показники, які характеризують екологічну ситуацію в Черкаській області, свідчать про певні зміни: за останні роки спостерігається динаміка скорочення викидів забруднюючих речовин в повітряний басейн області від стаціонарних джерел. Якщо у 2015 році викиди в атмосферне повітря становили 57,5 тис. т, то в 2019 – 51,8 тис. т, однак такі зміни не буди суттєвими. Обсяги викидів, щільність викидів не мають стійких тенденцій до зменшення. Таким стан справ пов'язаний, перш за все, з тим, що підприємства-забруднювачі мають обмежені можливості для підвищення рівня екологічної відповідальності. Відсутність позитивних змін у навантаженні на навколишнє середовище свідчить про те, що підприємства не здійснюють суттєвих кроків у підвищенні екологічної відповідальності. Валові викиди обох підприємств впродовж останніх років зростали. Далі

зупинимось на оцінці умов збільшення витрат на екологічні заходи та зменшення обсягів викидів, наприклад ПрАТ «Азот». Розглянемо показники, які комплексно характеризують діяльність ПрАТ «Азот» (табл. 3).

Таблиця 2

Динаміка показників екологічної ситуації в Черкаській області та вплив на неї підприємств-забруднювачів

№	Показники	2017	2018	2019	2020*
1.1	Викиди забруднюючих речовин та парникових газів від стаціонарних джерел, в м. Черкаси, тис. т, з них:	2470,404	2749,016	2668,610	2663
	- забруднюючих речовин	48,381	57,872	51,839	52,321
	- викиди парникових газів	2422,086	2691,144	2616,771	2556,221
1.2	Обсяги викидів у розрахунку на 1 особу, кг	39,4	47,7	43,2	44,2
1.3	Щільність викидів у розрахунку на 1 км ² , т	2,3	2,8	2,5	2,5
Основні забруднювачі атмосферного повітря Черкаської області					
1.4	Валовий викид, т.				
	ПрАТ "Черкаське хімволокно"	19881,234	19979,364	16124,355	-
	ПрАТ «Азот»	3554,756	3441,639	4027,064	-

Джерело: [6].

Таблиця 3

Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Азот»

№	Показники	2017	2018	2019	2020*
1	Обсяги виробництва:				
	Карбамід	64915,17	446908,2	607657,35	575240,29
	Аміачна селітра	567827,2	550831,6	467855,90	513262,70
	КАС	150976	264561,20	504187,82	645150,24
	Аміак		-	-	905741,00
2	Основні засоби	1125898	1024833	984229	1033179
3	Активи	6100471	7056469	17326536	20880911
4	Придбання ОЗ, тис. грн.	22546,6	424574,70	101779,3	134053,3
5	Рівень зносу ОЗ, %	85,29	86,39	87,07	86,72
6	Чистий прибуток,	-788980	20419	2161961	-2798508

Джерело: [11].

Основною причиною збільшення викидів досліджуваного підприємства стало збільшення випуску продукції. Ступінь використання виробничих потужностей в 2020 році склав: з виробництва аміака – 84%; з виробництва карбаміда – 119,3%; з виробництва аміачної селітри – 73,9%. За умов збільшення обсягів виробництва прогнозовано зростуть й обсяги викидів. Ступінь зносу основних засобів підприємства на кінець 2020 року склав 86,7%. Ще одним складним питанням, від вирішення якого в значній мірі залежить ефективність роботи підприємства, є забезпечення природним газом, ціни на який значною мірою впливають на собівартість продукції. Зазначене свідчить про актуальність впровадження технологічних інновацій, однак станом на 31 грудня 2020 року підприємство має накопичені збитки у розмірі 16492843 тис. гривень. Тобто ПрАТ «Азот» не має ні поточних, ні перспективних можливостей інвестувати придбання нового екологічно-безпечного обладнання, а отже негативний вплив на навколишнє середовище буде зберігатись.

Загалом складається парадоксальна ситуація: держава зацікавлена у реалізації екологічно-відповідальної політики всіма господарюючими суб'єктами, однак має досить обмежені інструменти активізувати діяльність бізнесу в цьому напрямі. Так, ПрАТ «Азот» є основним активом холдингу OSTCHEM, який об'єднує активи азотної хімії Group DF. Реалізація ПДП що стосується технології виробництва наразі не має перспектив. Крім того, компанія з року в рік накопичує збитки, а отже власних фінансових ресурсів на технологічну модернізацію найближчими роками не сформує і залишиться одним із найбільших забруднювачів навколишнього середовища у Черкаській області.

Таким чином маємо системне протиріччя між інтересами бізнесу та держави: підприємства, що забруднюють навколишнє середовище: бізнес не має критично-значимих аргументів та чинників щодо підвищення екологічної відповідальності, а держава реалізує ті проекти, які суттєво не вплинуть на вирішення екологічних проблем. Так, ПДП в Україні концентрується у сферах (2018–2020 рр.): збір, очищення та розподілення води (33–40%), виробництво, постачання, транспортування та розподілення природного газу (15–21%), інфраструктура (8–11%), виробництво, розподілення та постачання електроенергії (6–8%) [7]. Це свідчить про досить обмежені можливості вирішення екологічних проблем регіонів та країни в цілому. Такий стан справ зумовлює необхідність пошуку реальних можливостей активізації діяльності підприємств в частині підвищення екологічної відповідальності, оскільки цілі зменшення негативного техногенного навантаження не можуть відтерміновуватись, а є пріоритетними.

Висновки та перспективи подальших досліджень: Приватно-державні партнерства як ефективний механізм консолідації зусиль держави та бізнесу у вирішенні критичних проблем розвитку національної економіки у розрізі окремих секторів чи окремих регіонів підтверджує свою дієвість на глобальному рівні та широко використовується в багатьох країнах. Окрім інфраструктурних та соціальних проектів держава та бізнес спільними зусиллями реалізують екологічну політику за рахунок підвищення ефективності функціонування енергетичного сектора, загалом природокористування. Існуючі позитивні практики потребують комплексного дослідження у розрізі конкретних проектів з позицій визначення умов та механізмів подолання існуючих перешкод.

Приватно-державне партнерство в Україні, незважаючи на існуючу нормативно-правову базу, має досить фрагментарний розвиток: укладається невелика кількість угод, вони у переважній більшості призупиняються. Значна кількість діючих проектів ПДП здійснюються в секторах: розподілення та постачання електричної енергії; у сфері виробництва, транспортування і постачання тепла та розподілу й постачання природного газу; в системі збору, очищення та розподілення води; у сфері поводження з відходами, однак це не призводить до вирішення екологічних проблем навіть на рівні регіону.

Екологічна ситуація в багатьох регіонах України, нераціональне використання у виробництві природних ресурсів, несистемне поводження з відходами, відсутність ефективної державної екологічної політики – все це актуалізує процес створення та забезпечення ефективного функціонування ПДП.

Проведені дослідження свідчать також про необхідність розробки та реалізації загалом національної еколого-економічної безпекової доктрини розвитку економіки, в межах якої серед іншого передбачалось б застосування комплексу механізмів та інструментів спрямування зусиль держави та бізнесу на основі проектів взаємодії (ПДП) системно та поетапно вирішувати існуючі проблеми природокористування.

References

Література

1. Aleksandrova, M. and Dovgaliuk, V. (2019). || 1. Александрова М. М., Довгалиук В. В. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok || Державно-приватне партнерство в

- [Public-private partnership in the social sphere]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok = Public administration: improvement and development*, Vol. 8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.23. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1480>.
2. Gedz, M. I. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm aktyvizatsii modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini [Public-private partnership as a mechanism for intensifying modernization processes in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3298>.
3. Golyan, V. (2014). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm aktyvizatsii modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini [Public-private partnership as a basic institutional prerequisite for the capitalization of natural resources in a decentralized environment]. *Ekonomist*, No. 9, P. 4–7.
4. Golyan, V. (2013). Sfera pryrodopolzovanyia dolzhna stat polyhomom dlia vnedreniia ynstytutov hosudarstvennochastnoho partnerstva [The sphere of environmental management should become a testing ground for the implementation of institutions of public-private partnership]. *Ekonomist*, No. 2, Pp. 8–13.
5. Zakharina, O. V., Symonenko, L. I. and Sajkevych, M. I. (2018). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku infrastruktury rehionu [Public-private partnership as a mechanism for the development of the region's infrastructure]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, No. 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.
6. Zvit pro stratehichnu ekolohichnu otsinku proiektu oblasnoi prohramy okhorony navkolyshnoho seredovyscha na 2021–2027 roky [Report on the strategic environmental assessment of the draft regional environmental protection program for 2021–2027]. Department of Ecology and Natural Resources of Cherkasy Regional State Administration. URL: <https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2020>.
7. Malin, O. L. (2020). Analiz rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini ta sviti: yakisni zminy ta holovni trendy 2020 roku: Analitychnyi zvit [Analysis of the development of public-private partnership in Ukraine and the world: qualitative changes and main trends in 2020]. Odessa, 2020. 31 p. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/2020_MOL.pdf.
- соціальної сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.23. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1480>.
2. Гедз М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активізації модернізаційних процесів в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3298>.
3. Голян В. Державно-приватне партнерство як базова інституціональна передумова капіталізації природних ресурсів в умовах децентралізації. *Економіст*. 2014. № 9. С. 4–7.
4. Голян В. Сфера природопольовання должна стать полигоном для внедрения институтов государственного партнерства. *Економіст*. 2013. № 2. С. 8–13.
5. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.
6. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту обласної програми охорони навколишнього середовища на 2021–2027 роки. Управління екології та природних ресурсів Черкаської обласної державної адміністрації. URL: <https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2020>.
7. Малін О. Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року: Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/2020_MOL.pdf.

8. Mashchenko, M. A. (2018). Analitichnyi ohliad modelei derzhavno-pryvatnoho partnerstva u rozrizi zabezpechennia invayronmentalnoi bezpeky [Analytical review of models of public-private partnership in terms of environmental security]. *Ahrosvit*, No. 24, P. 31–35. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.31. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2784&i=4>.
9. Mishenina, N. V., Yarova, I. E., Mishenina, G. A. (2017). Rozvytok mekhanizmiv pryvatnoho-partnerstva u sferi pryrodohospodariuvannia v umovakh detsentralizatsii [Development of private-partnership mechanisms in the field of nature management in the conditions of decentralization]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, No. 1, P. 319–330. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_319_330.pdf.
10. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Official site of PJSC "Azot". URL: <http://www.azot.ck.ua/>
12. Rassadnikova, S. I. (2012). Kontseptualne obgruntuvannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v konteksti formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti obektiv ekolohichnoi infrastruktury [Conceptual substantiation of public-private partnership in the context of formation of investment attractiveness of objects of ecological infrastructure]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, P. 176–185.
13. Khvesyuk M. A., Holian, V. A., Kniaziev, S. I. (2015). Ratsionalizatsiia pryrodokorystuvannia yak vahomyi chynnyk sotsialno-ekonomichnoho pidnesennia ta zmitsnennia enerhetychnoi samodostatnosti terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Rationalization of nature use as an important factor of socio-economic rise and strengthening of energy self-sufficiency of territorial communities in terms of decentralization]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i okhorony dovkillia*: zb. nauk. pr. Kyiv: DU IEPSR NAN Ukrainy. P. 8–21.
14. Stan zdiisnennia DPP v Ukraini [Status of PPP implementation in Ukraine]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
15. Shilepnytsky, P. I. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoriia i praktyka: monohrafiia [Public-private partnership: theory and practice: monograph].
8. Мащенко М. А. Аналітичний огляд моделей державно-приватного партнерства у розрізі забезпечення інвайронментальної безпеки. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 31–35. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.31. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2784&i=4>.
9. Мішеніна Н. В., Ярова І. Є., Мішеніна Г. А. Розвиток механізмів приватного-партнерства у сфері природогосподарювання в умовах децентралізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 319–330. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_319_330.pdf.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Офіційний сайт ПрАТ "Азот". URL: <http://www.azot.ck.ua/>
12. Рассадникова С. І. Концептуальне обґрунтування державно-приватного партнерства в контексті формування інвестиційної привабливості об'єктів екологічної інфраструктури. *Механізм регулювання економіки*. 2012. С. 176–185.
13. Хвесик М. А., Голян В. А., Князев С. І. Раціоналізація природокористування як вагомий чинник соціально-економічного піднесення та зміцнення енергетичної samodostatnosti територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка природокористування і охорони довкілля*: зб. наук. пр. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. С. 8–21.
14. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
15. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика:

- private partnership: theory and practice]. Chernivtsi, 455 p.
16. Eberlein, B.; Abbott, K.; Black, J.; Meidinger, E.; Wood, S. (2014). Transnational Business Governance Interactions: conceptualization and framework for analysis. *Regul. Gov.*, 8: 1–21.
17. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. The World Bank. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/visualization#sector=&status=&ppi=&investment=®ion=&ida=&income=&ppp=&mdb=&year=&excel=false&map=&header=true>.
18. Lambin, E.; Thorlakson, T. (2018). Sustainability Standards: Interactions between private actors, civil society and governments. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 43: 369–393.
19. Marx, A. (2019). Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Exploring Their Design and Its Impact on Effectiveness. *Sustainability*, 11, 1087. URL: <https://doi.org/10.3390/su11041087>; <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1087>
20. Mert, A. (2015). Sustainable Development Partnerships in the UN System. In *Networks for Prosperity: Advancing Sustainability through Partnerships*; UNIDO/University of Leuven: Leuven, Belgium, pp. 55–67.
21. Pattberg, P.; Chan, M.; Mert, A.; Biermann, F. (2012). Public-private Partnerships for Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy; Edward Elgar: Cheltenham, UK. URL: <https://inlnk.ru/O1Mzl>.
22. Private Participation in Infrastructure (PPI) (2020). Annual Report. The World Bank. URL: https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_AnnualReport.pdf.
23. Renda, A. and Schrefler, L. (2005). Public-Private Partnerships: Models and Trends in the European Union. The European Parliament, P. 65–67.
24. Yescombe, E. R. (2007). Public-Private Partnerships. Principles of Policy and Finance, London: Yescombe Consulting Ltd. 368 p.
- монографія. Чернівці, 2011. 455 с.
16. Eberlein B., Abbott K., Black J., Meidinger E., Wood S. Transnational Business Governance Interactions: conceptualization and framework for analysis. *Regul. Gov.* 2014, 8: 1–21.
17. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. The World Bank. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/visualization#sector=&status=&ppi=&investment=®ion=&ida=&income=&ppp=&mdb=&year=&excel=false&map=&header=true>.
18. Lambin E., Thorlakson T. Sustainability Standards: Interactions between private actors, civil society and governments. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 2018, 43: 369–393.
19. Marx A. Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Exploring Their Design and Its Impact on Effectiveness. *Sustainability* 2019, 11, 1087. URL: <https://doi.org/10.3390/su11041087>; <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1087>.
20. Mert A. Sustainable Development Partnerships in the UN System. In *Networks for Prosperity: Advancing Sustainability through Partnerships*; UNIDO/University of Leuven: Leuven, Belgium, 2015; pp. 55–67.
21. Pattberg P., Chan M., Mert A., Biermann F. Public-private Partnerships for Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy; Edward Elgar: Cheltenham, UK, 2012. URL: <https://inlnk.ru/O1Mzl>.
22. Private Participation in Infrastructure (PPI) 2020 Annual Report. The World Bank. https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_AnnualReport.pdf.
23. Renda A., Schrefler L. Public-Private Partnerships: Models and Trends in the European Union. *The European Parliament*, 2005, pp. 65–67.
24. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships. Principles of Policy and Finance. London: Yescombe Consulting Ltd, 2007. 368 p.

УДК 338.48:330.341.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.3

Oleksandra V. Olshanska

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Mykola O. Khmelevskyi

National Transport University, Kyiv, Ukraine

Daryna V. Hryhorchuk

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

INNOVATION-DRIVEN OPPORTUNITIES AND SOLUTIONS

TO PROMOTE EUROPE-ORIENTED TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article presents an in-depth analysis of innovation opportunities and solutions to promote Europe-oriented tourism development in Ukraine, which is especially relevant given the significant lag in economic indicators of Ukraine's tourism industry against the world tourism leaders. The findings reveal that the tourism industry, as well as in Ukraine, is adapting fast enough to the global challenges caused by the coronavirus pandemic and other crisis phenomena and is gradually returning to its normal functioning, even under heavy restrictions. Particular emphasis is put on the growing role of innovative solutions to boost the process of adaptation to new realia. It is argued that tourism innovations and reforms will contribute to promoting both short-term and long-term tourism demand, raise the number of tourism businesses and, consequently, will create more jobs in this sector, along with enhancing the quality and competitiveness of domestic tourism product and increasing the tourism industry share in GDP. The purpose of this article is to identify opportunities to innovate and search for optimal solutions to ensure Europe-oriented vector of tourism development in Ukraine. To attain the research agenda, a range of general research methods have been employed, in particular, analysis and synthesis, monograph methodology, as well as methods of abstraction and concretization. The study asserts that in modern economic settings to secure the European vector in tourism development, there is a vast variety of innovative solutions available to tour operators and travel agents, ranging from radical changes in their management and marketing activities up to diversification of tourism products and customer service models. To facilitate further Europe-oriented development of domestic tourism, a focus is also placed towards the essential role of innovation-driven transformations of a tourist product at the regional level which assume new services, new tourist attractions and travel routes or their modifications, including the use of digital technologies and new tourism types, such as glamping, immersive tourism, fitness tourism, virtual tourism, travel journalism, film tourism, etc. In addition, the study discusses the specifics of backpacking as one of modern innovative tourism trends. It is argued that the key pathway for the tourism industry to innovate is building a single national tourist information base with an easy access and customer-friendly interface. Such an electronic database will combine the capabilities of an interactive travel guide and a marketplace. According to the results of the study, to enhance the Europe-oriented development of the tourism industry in Ukraine, the government should design sound investment and innovation policies that will help to support both nation-wide and regional innovative projects. The summary concludes that the implementation of innovations will contribute to gaining a competitive edge in the global tourism market.

Keywords: *innovations; tourism development; tourism; backpacking; immersive tourism.*

Олександра В. Ольшанська

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Микола О. Хмелевський

Національний транспортний університет, Київ, Україна

Дарина В. Григорчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТА РІШЕННЯ РОЗВИТКУ ЄВРООРІЄНТОВАНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У статті здійснено аналіз інноваційних можливостей та рішень у контексті євроорієнтованого розвитку туризму в Україні, що є особливо актуальним, з огляду на значне відставання за економічними показниками галузі туризму України від провідних туристичних країн світу. Зазначено, що індустрія туризму, в тому числі й українського, доволі динамічно адаптується до глобальних викликів, пов'язаних з пандемією, та інших кризових явищ і поступово повертається до свого нормального функціонування, навіть в умовах обмежень. Особливий акцент зроблено на зростаючій ролі інноваційних рішень в активізації процесу пристосування до нових реалій. Підкреслюється, що інноваційне реформування в туризмі сприятиме покращенню як короткострокових, так і довгострокових показників туристського попиту, зростанню кількості туристських підприємств і, відповідно, робочих місць у цьому секторі економіки, а також підвищенню якості та конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту й збільшенню вкладу галузі туризму у ВВП. Метою цієї статті є визначення інноваційних можливостей та оптимальних рішень для забезпечення євроорієнтованого розвитку туризму в Україні. У ході дослідження використано переважно загальнонаукові методи, зокрема, аналіз та синтез, монографічний метод, а також методи абстрагування і конкретизації, що дозволило вирішити поставлене наукове завдання. Встановлено, що в сучасних економічних умовах євроорієнтований розвиток туристичного сектору може бути забезпечений великим різноманіттям інноваційних рішень, починаючи з кардинальних перетворень у менеджменті та маркетинговій діяльності туроператорів і турагентів та закінчуючи диверсифікацією самого туристського продукту та способами обслуговування споживачів. Доведено, що суттєве значення в євроорієнтованому розвитку вітчизняного туризму мають інноваційні трансформації туристського продукту на рівні окремих регіонів, а саме: нові послуги, нові туристські та екскурсійні маршрути або їх модифікація, в тому числі й з використанням цифрових технологій, а також нові види туризму, серед яких глемпінги, іммерсивний туризм, фітнес-туризм, віртуальний туризм, тревел-журналістика, кінотуризм тощо. Автором відзначено, що одним з актуальних та інноваційних напрямів сучасного туризму є бекпекінг. Визначено, що головним інноваційним рішенням у туристичній галузі може стати розроблення єдиної інформаційної туристської бази країни, доступної та зрозумілої будь-якому користувачеві. Така електронна база може поєднати в собі можливості інтерактивного туристичного путівника та маркетинг-плейсу. За результатами проведеного дослідження встановлено, що для євроорієнтованого розвитку туристичної галузі необхідна виважена інвестиційно-інноваційна політика, яка допоможе підтримати інноваційні проекти, що розробляються як на рівні держави, так і на рівні регіонів та окремих туристичних районів. У висновку наголошується, що впровадження інноваційних рішень допоможе туристичній галузі стати конкурентоспроможною на світовому ринку.

Ключові слова: *інновації; розвиток туристичної галузі; туризм; бекпекінг; іммерсивний туризм.*

Александра В. Ольшанская
Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
Николай А. Хмелевский
Национальный транспортный университет, Киев, Украина
Дарина В. Григорчук
Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**ИННОВАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РЕШЕНИЯ
РАЗВИТИЯ ЕВРООРИЕНТИРОВАННОГО ТУРИЗМА В УКРАИНЕ**

В статье осуществлён анализ инновационных возможностей и решений в контексте евроориентированного развития туризма в Украине, что особенно актуально, учитывая значительное отставание по экономическим показателям отрасли туризма Украины от ведущих туристических стран мира. Отмечено, что индустрия туризма, в том числе и украинского, достаточно динамично адаптируется к глобальным вызовам, связанным с пандемией, и другим кризисным явлениям и постепенно возвращается к своему нормальному функционированию, даже в условиях ограничений. Особый акцент сделан на растущей роли инновационных решений в активизации процесса приспособления к новым реалиям. Подчёркивается, что инновационное реформирование в туризме будет способствовать улучшению как краткосрочных, так и долгосрочных показателей туристского спроса, росту количества туристских предприятий и, соответственно, рабочих мест в этом секторе экономики, а также повышению качества и конкурентоспособности отечественного туристического продукта и увеличению вклада отрасли туризма в ВВП. Целью этой статьи является определение инновационных возможностей и оптимальных решений для обеспечения евроориентированного развития туризма в Украине. В ходе исследования использованы преимущественно общенаучные методы, в частности, анализ и синтез, монографический метод, а также методы абстрагирования и конкретизации, что позволило решить поставленную научную задачу. Установлено, что в современных экономических условиях евроориентированное развитие туристического сектора может быть обеспечено большим разнообразием инновационных решений, начиная с кардинальных преобразований в менеджменте и маркетинговой деятельности туроператоров и турагентов и заканчивая диверсификацией самого туристского продукта и способами обслуживания потребителей. Доказано, что существенное значение в евроориентированном развитии отечественного туризма имеют инновационные трансформации туристского продукта на уровне отдельных регионов, а именно: новые услуги, новые туристские и экскурсионные маршруты или их модификация, в том числе с использованием цифровых технологий, а также новые виды туризма, среди которых глемпинги, иммерсивный туризм, фитнес-туризм, виртуальный туризм, тревел-журналистика, кинотуризм и т.д. Автор отметил, что одним из актуальных и инновационных направлений современного туризма является бэкпекинг. Определено, что главным инновационным решением в отрасли может стать разработка единой информационной туристской базы страны, доступной и понятной любому пользователю. Такая электронная база может объединить возможности интерактивного туристического путеводителя и маркетплейса. По результатам проведённого исследования установлено, что для евроориентированного развития туристической отрасли необходима взвешенная инвестиционно-инновационная политика, которая поможет поддержать инновационные проекты, разрабатываемые как на уровне государства, так и на уровне регионов и отдельных туристических районов. В выводах отмечается, что внедрение инновационных решений поможет туристической отрасли стать конкурентоспособной на мировом рынке.

Ключевые слова: инновации; развитие туристической отрасли; туризм; бэкпекинг; иммерсивный туризм.

Problem statement. Despite the crisis that has intensified in recent years, trends in the world economy, primarily related to the outbreak of the COVID-19 pandemic, tourism has been and remains a priority industry that brings huge profits to the treasury of most countries. It should be noted that in a number of countries the tourism industry is the main sector of the economy. In Ukraine, the tourism industry still lags behind the leading tourism countries in terms of economic indicators, but the share of tourism in our economy has grown moderately over the past decade, with some deviations due to aggravated relations with the Russian Federation, military conflict and unstable political situation. and excluding the pandemic period from early 2020 to the present, when there has been a massive decline in both domestic and international tourist arrivals. At the same time, it should be noted that the tourism industry of both Ukraine and the world is significantly adapting to the manifestations of pandemics and other crises and is heading for its normal functioning even in conditions of restrictions. Innovative solutions play an important role in this adaptation, namely innovation as the main engine of progress in this economic sector, including "modernization and development of tourism infrastructure", introduction of digital technologies, improvement of the national tourism product promotion system in domestic and international markets. including its integration into modern communication services, digitalization of elements of promotion, "development of tourist information systems using modern technologies", "creation of quality video content and video game content", etc. it is expedient to pay attention to the issue of further Euro-oriented development of the tourism industry.

The need for innovation in the field of tourism is particularly acute in an innovative economy in general and especially in the crisis period of economic development, which inevitably affects the reduction of domestic and international tourist flows. In this case, various innovative reforms in tourism will contribute to both short-term and long-term improvement of tourism demand, increase the number of tourism enterprises and, accordingly, jobs in this sector of the economy, improve the quality and competitiveness of domestic tourism product, increase tourism contribution to GDP.

Analysis of recent publications on the problem. The issue of using innovative solutions in various sectors of the economy is devoted to a large number of scientific works and achievements of both foreign and domestic scientists and researchers, including E. Baykov [1], I. Booyens [2], O. Weinstein [3], C. Rogerson [2], A. Williams [4], P. Hertog [5], J. Howells [7], C. Hall [4], O. Shapovalova [16], Y. Schumpeter [17], and N. Hurzhii [4], H. Horina [6], I. Zhukovych [9], V. Kostynets [11], I. Kolodiazhna [12], O. Panukhnyk [15] and some others. Thus, in particular, it seems interesting to systematize and generalize scientific approaches to determining the essence of innovation, conducted by I. Zhukovich [9]. At the same time, I. Kolodiazhna [12] singles out his own vision of the essence of innovations in the context of the tourism industry and emphasizes that the innovative development of tourism industry enterprises is a complex process involving both citizens – consumers of services and government agencies. travel companies and enterprises of the tourism industry, whose activities are regulated by regulations in the field of tourism and innovation. J. Howells [7] and O. Weinstein [3], in turn, pay attention mainly to the role of service innovations in tourism.

Unresolved parts of the research. Despite the presence of a wide range of scientific achievements, the study of innovative solutions in the tourism industry in the context of Euro-oriented tourism development remains relevant.

The aim of the research. The aim of the research is to analyze the innovative opportunities and solutions of European-oriented tourism development in Ukraine.

Presentation of the main results and their substantiation. Tourism as a service sector is gaining momentum, its progress is vital in the development of economies of countries with recreational potential. Today, much attention is paid to this industry, as it has become the most promising sector in terms of contribution to the country's gross domestic product, as well as in terms of employment and foreign exchange earnings. This area has a high potential for the formation of a multiplier effect from the activities of their companies, as tourism creates added value in other sectors of the economy, which are somehow related to tourism enterprises. Tourism is also a catalyst for development in other sectors of the economy, including ancillary services and infrastructure. In addition, tourism has often served as an economic justification for the country's innovative development.

Note that in an innovative economy, the development of innovation in tourism is provided:

- 1) training of qualified personnel with professional competencies aimed at the formation and implementation of innovative projects in tourism;
- 2) intensification of project activities in the field of tourism, which is provided, in turn, by funding basic and applied research, the creation of incubators, business accelerators, etc., which contribute to innovative campaigns in tourism;
- 3) digitalization of tourism, in particular, the creation of a single information base of tourist resources, enterprises, electronic tourist map of the guest, the formation of a tourist marketplace and the centralization of efforts to promote the national tourist product of Ukraine, etc.

Among the innovative types in tourism there are, as a rule, the following:

- 1) marketing, designed to promote travel services;
- 2) product, involving the creation of a fundamentally new or transformation of the old tourist product;
- 3) organizational, created for reorganization in the management system of the tourist enterprise or the tourist industry in general;
- 4) technological, based on the use of new technological techniques, methods and techniques of creating a tourism product, the use of IT-technologies;
- 5) social, which provide for the renewal of social phenomena, change the life of society, which inevitably affects the sphere of life of the individual [14, p. 7].

Thus, the Euro-oriented development of the tourism sector in today's economic environment can be provided by a wide variety of innovative solutions, ranging from changes in management and marketing activities of tour operators and travel agents and ending with diversification of tourism products and customer service.

At the same time, the introduction of innovative technologies in the tourism industry is influenced by many factors that determine the overall development potential of the industry and its financial component, in particular. It is advisable to identify such internal and external factors that have the greatest impact on the innovation potential in the tourism industry and are directly related to the specifics of the service.

At first, the tourist service is unsustainable, the relevance of any tourist trip or route is limited and gradually declines, so travel companies have a permanent goal in the implementation of a service in a specified period of time. This goal is achieved through the constant search for new ways to promote the tourism product, as well as the study of new markets.

Secondly, the tourism sector is exposed to seasonal fluctuations in many of its areas. Thus, there is a need to diversify the types and directions of its activities. A striking example are cities such as Odessa, Lviv, Bukovel resort area, which are places of huge flow of tourists all year round, due to the availability of infrastructure, a certain tourist brand and a wide range of services aimed at attracting tourists to these holiday destinations. what period.

Third, the elusiveness of the service, the consumer is able to assess the quality only after receiving the service, so a huge role is played by the reputation, status and image of the travel company that provides services.

At fourth, there is often a discrepancy between the fact of sale and consumption of the purchased service, as most often the tourist service is purchased in advance.

Finally, the tourist service is tied to a specific place (for example, airport, hotel, etc.) [10, p. 330].

Перелічені та цілий ряд інших специфічних чинників формують високий рівень невизначеності та ризикованість фінансових вкладень у розвиток інновацій для потенційних інвесторів. Причому як державного, так і недержавного сектора.

These and a number of other specific factors create a high level of uncertainty and riskiness of financial investments in the development of innovations for potential investors. And both public and private sector.

It is also advisable to focus on the main problems of tourism development, in addition to the spread of COVID-19, which Ukraine is currently facing, namely:

- insignificant contribution of the tourism industry to the country's economy, accompanied by uneven development of tourist destinations and unequal tourist loads;

- underdeveloped infrastructure in potentially attractive destinations for tourism;

- deficit of investments necessary for the restart of the tourism industry and the formation of the economy of impressions. At the same time, the infrastructure costs are borne by the state, as public-private partnership programs are practically not developed, and the consequences of the restrictions caused by the pandemic will delay the development of these programs;

- the capacity of the market of domestic tourist services is limited by the level of income of the population.

Given the above, we note that significant in the Euro-oriented development of domestic tourism are innovative transformations of the tourist product at the level of individual regions. These include the development and implementation of innovative activities, new services, new tourist and excursion routes or their modification, including the use of digital technologies, as well as new types of tourism (glamping, immersive tourism, fitness tourism, virtual tourism, travel journalism, film tourism, etc.).

The main type of tourism in most regions of Ukraine is cultural and cognitive tourism. Traditionally, among all subtypes of cultural and cognitive tourism in Ukraine in the framework of domestic tourism continue to operate and dominate quasi-tourism (movement of residents within the region for sightseeing purposes), professional tourism, as well as specialized, which aims to meet cultural needs. In many cases, these areas of cultural and cognitive tourism combine or form an intertwining of, for example, professional and quasi-tourism or specialized and quasi-tourism, and so on. However, traditional forms of cultural and cognitive tourism are now forced to change, focusing on the latest trends in the economy, in particular, innovative achievements in tourism.

Thus, one of the relevant and innovative areas of modern tourism has become backpacking - a form of tourism in which the tourist travels independently, without the help of a tour operator, and develops an independent route based on personal preferences, resorting to various information content in Internet search engines, applications etc. The backpacker is attracted, first of all, by independence and autonomy, ie. the opportunity to create your own "space" and environment when traveling, meet new people, explore the world in your own way and discover unexplored areas, not limited to routes and services of tourism enterprises, as well as relatively low cost of travel, taking into account various discounts, benefits, vouchers, cashbacks and other favorable offers for such tourists. Such benefits and other relevant information for independent travel are provided by transport companies, hotels and other tourism enterprises, as well as tourists themselves through

special sites and applications used by backpackers (Aviasales, Booking.com, Airbnb, Couchsurfing, Travelata, MAPS.ME, Galileo, Azbo, Iknow.travel, izi.TRAVEL, Cool Cousin, Eventbrite, TripAdvisor).

The disadvantage for the tourism industry is the fact that the backpacker is not willing to pay for expensive travel services and hotels, choosing a cheap hotel, hostel or staying with locals, thus immersed in the cultural "reality" of the chosen place to travel. However, given the trend of significant growth in the number of backpackers not only in the field of international but also domestic tourism, companies operating in the tourism industry should take into account the needs of new generation tourists in order to create some competition for "independent tourism". In this aspect, it will be expedient for Ukraine to review the infrastructure component of tourism, mainly in the field of food and hospitality, which primarily involves the creation of more budget accommodation (such as hostels) with a minimum set of services.

Innovative elements within these limits will also be the development of concepts of accommodation facilities that will be comfortable for tourists and will not harm ecosystems. The development of such facilities will require the use of innovative technologies that allow to solve the problem of functioning without the production of harmful emissions, the possibility of year-round use and safe stay in them.

Glempings and autonomous modules in this case are innovative solutions for the development of ecotourism in Ukraine. It is clear that depending on the terrain and climate, technological solutions can and should differ, but the basic principle should be the principle of responsible tourism.

The most effective for the development of tourism innovations in modern conditions is "niche" tourism. An innovative form of one of the options for "niche tourism" is immersive tourism, which is gaining rapid popularity. This is a new word in domestic tourism, although the first immersive tours appeared abroad in 2010. The symbiosis of travel and immersion in an unfamiliar culture through role-playing games causes special feelings and emotions [13, p. 27–31]. As a result, the participant changes from a passive tourist to an active researcher. He is not only photographed against the backdrop of local attractions, but also looking for bright moments among them. This approach will significantly diversify the travel program and make the impressions of the trip really alive, bright, unique and unforgettable. Tourist groups are formed small so that everyone can get a unique experience, during which the guides-actors interact only with him. Tour organizers can even immerse a tourist in his individual mini-adventure.

Innovative solutions related to the development of virtual tourism, innovative crowdfunding and IT-innovations are also popular today.

Virtual tourism. This type of tourism is the organization of the tour with the help of virtual technologies. A striking example of this type of tourism is virtual tours of tourist attractions. The second most popular are tours organized by global airlines, which offer to visit the salons of their aircraft. During the tour you can see the interior of the salons of different types of liners, learn to use the equipment, learn about technical information.

Innovative crowdfunding. Everyone can help develop a travel business by investing any amount in a project on the site. The strongest and most successful in the tourism industry are responsible tourism projects, which include environmental, volunteer, social, rural tourism. In these projects, the most important components are charity and volunteering.

IT-innovations. In a separate large group can be combined innovations in tourism, created with the development of information technology. Many companies that evaluate their strategic goals focus on the implementation of IT technologies, and their experience illustrates the success of this solution in the tourism industry. The technical improvement of mobile devices, without which people no longer represent their existence, has led to the widespread use of mobile applications in

the field of services: airlines, catering companies, guides, hotels and more. In these mobile applications, the tourist can find everything he needs to organize their vacation and travel [10, p. 333].

In addition to the considered innovative solutions, in Ukraine it is advisable to practice the so-called weekend programs (routes), which have become popular due to the current trend to reduce the duration of travel due to increased working hours. In addition, these programs are preferred by the older generation of tourists, mostly retirees who do not want to leave their place of residence for a long time and choose, as a rule, inexpensive tours to the surrounding regions.

However, the main innovative solution in the tourism industry can be the development of a single tourist information base of the country, accessible and understandable to any user. Such an electronic database can combine the capabilities of an interactive tourist guide and marketplace, where in a convenient format will be posted relevant information about tourist resources, infrastructure, tourist offers, relevant in real time, as well as blog opportunities where tourists can share their impressions of the trip a particular region, social content with a rating and reviews of tourist destinations. Given the needs and trends of digitalization of tourism, such a tourist information base may later become part of a single centralized tourist information system.

Given the trend towards large-scale technological innovations in tourism, a promising niche of national tourism is also retro-innovation, which can also successfully operate in the framework of cultural and cognitive tourism in Ukraine. Tourist excursion programs that allow guests to soak up the atmosphere of local culture and life of ancient provincial cities and regions of Ukraine, taste homemade dishes, visit local museums, participate in workshops, etc., are traditional tourist products, not only popular in the past, but and widely demanded in the future.

Conclusions and prospects for further research. Summing up, we note that Ukraine has great tourism, resource and innovation potential, literacy and rationality in the use of which allows to increase the attractiveness of the country for tourism and travel. The transition to an innovative path of development requires the modernization of the industry through the introduction of innovative technologies in the production of tourist services, as well as during management at all levels of the economic system. This requires a competent investment and innovation policy (which may include funding for targeted programs for the introduction of innovative technologies; providing favorable conditions for tourism enterprises that implement innovations in their activities; special scientific and technical, tax and credit and financial policy; financial assistance, providing subsidies and grants for the implementation of research related to tourism and related sectors of the economy), which will help support innovative projects developed at the state level and at the level of regions and individual tourist areas. The implementation of certain innovative solutions will also help the tourism industry to become competitive in the global market, as well as increase the flow of tourists and minimize the impact of seasonality.

References

1. Baykov, E. A. (2014). Innovatsionnye aspekty razvitiya kul'turno-poznavatel'nogo turizma v sovremennykh usloviyakh [Innovative aspects of the development of cultural and educational tourism in modern conditions]. *Peterburgskiy ekonomicheskii zhurnal*, № 2, P. 58–65 [in Russian].
2. Booyens, I., Rogerson, C. M. (2016). Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa. *Bulletin of Geography: Socio-Economic Series*, Vol. 31, P. 19–36.
3. Gallouj, F., Weinstein, O. (1997). Innovation in

Література

1. Байков Е. А. Инновационные аспекты развития культурно-познавательного туризма в современных условиях. *Петербургский экономический журнал*. 2014. № 2. С. 58–65.
2. Booyens I., Rogerson C. M. Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa. *Bulletin of Geography: Socio-Economic Series*. 2016. Vol. 31. P. 19–36.
3. Gallouj F., Weinstein O. Innovation in

- services. *Research Policy*, № 26 (4–5), P. 537–556.
4. Hall, C. M., Williams, A. (2008). Tourism and innovation. London: Routledge. 263 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=-LF8AgAAQBAJ&hl=ru>.
5. Hertog, P., Van der Aa, W., De Jong, M. W. (2010). Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework. *Journal of Service Management*, Vol. 21, № 4, P. 490–514.
6. Horina, H. O. (2016). Kontseptualni zasady formuvannya ta rozvytku innovatsiinykh sektoriv rynku turystychnykh posluh Ukrainy [Conceptual ambush in the formulation and development of innovative sectors in the market of tourist services in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 5 (77), P. 261–270 [in Ukrainian].
7. Howells, J., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C. (eds.) (2010). Services and Innovation and Service Innovation. The Handbook of Innovation and Services. Cheltenham: Edward Elgar. 2010. URL: https://www.e-elgar.com/shop/the-handbook-of-innovation-and-services?__website=uk_warehouse.
8. Hurzhii, N. M., Tretynko, A. V. (2013). Innovatsiini tekhnologii v turystychnii industrii [Innovation technologies in the tourism industry]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 3 (20), P. 221–223 [in Ukrainian].
9. Zhukovych, I. A. (2017). Innovatsii v turyzmi: osnovni teoretychni ta praktychni aspekty [Innovations in tourism: basic theoretical and practical aspects]. *Nauka ta naukoznavstvo*, № 2 (95), P. 69–81 [in Ukrainian].
10. Kaplina, A. V. (2021). Finansirovanie innovatsionnykh klasternykh initsiativ v sfere turizma i gostepriimstva [Financing of innovative cluster initiatives in tourism and hospitality]. *Vestnik Akademii znaniy*, № 45 (4), P. 327–335 [in Russian].
11. Kostynets, V. V. (2021). Problemy ta mozhlyvosti industrii hostynnosti v umovakh vyklyku poshyrennia COVID-19 [Problems and opportunities of the hospitality industry in the context of the call for the spread of COVID-19]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 1 (45), Vol. 1, P. 9–13 [in Ukrainian].
- services. *Research Policy*. 1997. № 26 (4–5). P. 537–556.
4. Hall C. M., Williams A. Tourism and innovation. London: Routledge, 2008. 263 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=-LF8AgAAQBAJ&hl=ru>.
5. Hertog P., Van der Aa W., De Jong M. W. Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework. *Journal of Service Management*. 2010. Vol. 21. № 4. P. 490–514.
6. Горіна Г. О. Концептуальні засади формування та розвитку інноваційних секторів ринку туристичних послуг України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2016. № 5 (77). С. 261–270.
7. Howells J., Gallouj F., Djellal F., Gallouj C. (eds.). Services and Innovation and Service Innovation. The Handbook of Innovation and Services. Cheltenham: Edward Elgar. 2010. URL: https://www.e-elgar.com/shop/the-handbook-of-innovation-and-services?__website=uk_warehouse.
8. Гуржій Н. М., Третинко А. В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3 (20). С. 221–223.
9. Жукович І. А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. 2017. № 2 (95). С. 69–81.
10. Каплина А. В. Финансирование инновационных кластерных инициатив в сфере туризма и гостеприимства. *Вестник Академии знаний*. 2021. № 45(4). С. 327–335.
11. Костинець В. В. Проблеми та можливості індустрії гостинності в умовах виклику поширення COVID-19. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1 (45). Том 1. С. 9–13.

12. Kolodiazhna, I. V., Borblik, K. E. (2017). Innovatsiyni rozvytok rynku turystychnykh posluh [Innovative development of the market of tourist services]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 13, P. 513–517 [in Ukrainian].
12. Колодяжна І. В., Борблік К. Е. Інноваційний розвиток ринку туристичних послуг. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 513–517.
13. Mukhomorova, I. V. (2018). Innovatsii i standarty kachestva v ekskursionnom obsluzhivani: osobennosti podgotovki kadrov [Innovations and quality standards in excursion services: features of personnel training]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'. Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, P. 27–31 [in Russian].
13. Мухоморова І. В. Інновації і стандарти якості в екскурсійному обслуговуванні: особливості підготовки кадрів. *Современная научная мысль: Материалы Всероссийской научно-практической конференции*. 2018. С. 27–31.
14. Novichkov, N. V., Novichkova, A. V., Malygina, O. V. (2018). Innovatika turisticheskogo biznesa v razvitii ekonomiki vpechatleniy [Tourism business innovation in the development of the experience economy]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, Vol. 12, Iss. 2, P. 6–19 [in Russian].
14. Новичков Н. В., Новичкова А. В., Малыгина О. В. Інноватика туристического бізнеса в розвитку економіки впечатлень. *Сервис в России и за рубежом*. 2018. Т. 12. Вып. 2. С. 6–19.
15. Panukhnyk, O. (2015). Innovatsiyni potentsial rehionalnoho rozvytku turyzmu ta rekreatsii iz zaluchenniam molodizhnoho resursu: peredumovy formuvannia ta vektornist upravlinnia [Innovative potential of the regional development of tourism and recreation from the training of the youth resource: change the formulation and vector of management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 2 (49), P. 5–12 [in Ukrainian].
15. Панухник О. Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2 (49). С. 5–12.
16. Shapovalova, O. M. (2013). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery posluh: turyzmu [Innovative development of enterprises in the sphere of services: tourism]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, № 4 (193), Part 2, P. 241–246 [in Ukrainian].
16. Шаповалова О. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 241–246.
17. Shumpeter, Y. A. (2007). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Economic development theory]. Moscow: Direkt-Media. 400 p. [in Russian].
16. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. М.: Директ-Медиа, 2007. 400 с.

УДК 378.1:65.012.412+316.64

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.4

Валентина В. Яценко

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»

Харківської обласної ради, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТРУКТУРНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У статті наголошується на необхідності адаптації функціонування закладів вищої освіти до умов глобально-інституційних перетворень, що пов'язано, насамперед, із сучасними тенденціями розвитку економіки. Діяльність будь-якого закладу вищої освіти спирається на готовність суспільства до розвитку такого роду діяльності. Для забезпечення постійної громадської підтримки університети мають здійснювати певні соціальні заходи (фінансування благодійних проєктів, соціальний захист працівників, турбота про стан екології тощо), а також інформувати про таку діяльність суспільство, тим самим підкреслюючи свою соціальну значущість. Гіпотеза дослідження представлена твердженням про те, що інституціоналізація соціальної відповідальності закладу вищої освіти має являти процес формалізації соціально-економічних відносин, що характеризується поступовим переходом від неформальних відносин і безсистемних (неорганізованих) взаємодій між суб'єктами інституту до формалізованих відносин із чітко організованою структурою, ієрархією і регламентацією взаємозв'язків. Метою дослідження є визначення ролі соціальної відповідальності закладів вищої освіти як чинника розвитку в умовах структурно-інноваційних перетворень. Для вирішення поставлених завдань застосовано такі наукові методи: еволюційний метод, історико-системний підхід, аналіз і синтез, методи індукції і дедукції – для дослідження понятійного апарату; інституційний підхід – для вдосконалення ієрархічної структури й змісту елементів соціальної відповідальності закладів вищої освіти. Визначено сутність інституціонального підходу і особливостей його застосування до дослідження соціальної відповідальності закладів вищої освіти, вдосконалено ієрархічну структуру й зміст елементів інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти. Доведено, що визначені засади ієрархічної структури соціальної відповідальності закладів вищої освіти спрямовані на формування норм поведінки в інноваційно-освітньому середовищі, що задовольнятиме інтереси всіх стейкхолдерів у системі вищої освіти.

Ключові слова: соціальна відповідальність; заклад вищої освіти; інституціоналізація.

Валентина В. Яценко

Коммунальное учреждение «Харьковская гуманитарно-педагогическая академия»

Харьковского областного совета, Украина

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНО-ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

В статье отмечается необходимость адаптации функционирования учреждений высшего образования к условиям глобально-институциональных преобразований, что связано, прежде всего, с современными тенденциями развития экономики. Деятельность любого учреждения высшего образования опирается на готовность общества к развитию такого рода деятельности. Для обеспечения постоянной общественной поддержки, университетам необходимо осуществлять определённые социальные мероприятия (финансирование благотворительных проектов, социальная защита работников, забота о состоянии экологии), а также информировать о такой деятельности общество, тем

самым подчёркивая свою значимость. Гипотезой исследования является утверждение о том, что институционализация социальной ответственности заведения высшего образования должна представлять процесс формализации социально-экономических отношений, характеризующийся постепенным переходом от неформальных отношений и бессистемных (неорганизованных) взаимодействий между субъектами института к формализованным отношениям с чётко организованной структурой, иерархией и регламентацией взаимосвязей. Цель исследования состоит в определении роли социальной ответственности высших учебных заведений как фактора развития в условиях структурно-инновационных преобразований. Для решений поставленных задач применены следующие научные методы: эволюционный метод, историко-системный подход, анализ и синтез, методы индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата; институциональный подход – для совершенствования иерархической структуры и содержания элементов социальной ответственности высших учебных заведений. Доказано, что сформулированные принципы иерархической структуры социальной ответственности высшего образования направлены на формирование норм поведения в инновационно-образовательной среде, которые будут отвечать интересам всех стейкхолдеров в системе высшего образования.

Ключевые слова: социальная ответственность; учреждение высшего образования; институционализация.

Valentyna V. Yatsenko

***Municipal Institution «Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy»
of the Kharkiv Regional Council, Ukraine***

**SOCIAL RESPONSIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
AS A DRIVING FORCE IN BOOSTING STRUCTURAL INNOVATIVE
TRANSFORMATIONS**

A special research focus is put on the critical need to adapt performance of higher education institutions to the specifics of global-institutional transformations associated in the first place with modern economic development trends. The core of any higher education institution activities relies upon the readiness of society to develop this kind of activity. To gain strong public support, universities should perform certain social activities (community project funding, provide social protection for employees, caring for the environment, etc.), along with informing society about such activities, thus emphasizing their importance. The research hypothesis is represented by a statement that institutionalization of social responsibility of higher education institutions should be transformed into a process of formalization of socioeconomic relationships which are characterized by a gradual transition from informal links and chaotic (unorganized) interactions between universities to formalized relationship patterns with a clearly organized structure, hierarchy and a regulatory framework. The purpose of this study is to determine the role of social responsibility of higher education institutions as a powerful driver in boosting structural innovative transformations. To attain the objectives set, the following research methods have been employed: an evolutionary method, historical and systemic approach, analysis and synthesis, induction and deduction techniques – to render explicit concept definitions; an institutional approach – to enhance the hierarchical structure and content of the elements of social responsibility of higher educational institutions. The findings have revealed the nature of the institutional approach and the specifics of its application to explore social responsibility of higher education institutions. In addition, an improved hierarchy and the content of social responsibility structural elements have been suggested for higher education institutions. It is argued that the developed principles of the hierarchical structure of social responsibility of higher education institutions will contribute to

shaping robust behavioural patterns within the innovative educational paradigm that meet the demands of all stakeholders in the higher education system.

Keywords: *social responsibility; higher education institution; institutionalization.*

Постановка проблеми. Закономірним етапом еволюції соціальної відповідальності закладів вищої освіти (СВЗВО) є її подальша інституціоналізація. Дослідження соціальної відповідальності закладів вищої освіти як соціально-економічного інституту на основі методології інституційно-еволюційної економічної теорії має всі підстави, оскільки основним методологічним принципом є вивчення інститутів в процесі їх еволюційного розвитку, що виражається в усвідомленні змін, виявленні факторів розвитку, рушійних сил і основних тенденцій. Інституційно-еволюційний підхід дозволяє розглянути вплив суспільних цінностей і сучасних викликів, а також відповісти на ряд питань, що виникають: який зміст процесу інституціоналізації СВЗВО і в чому полягають її рушійні сили, в чому полягають особливості СВЗВО як соціально-економічного інституту, яким чином можна впливати на формування цього інституту, яка його допустима ступінь формалізації.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Дослідження інституціоналізації соціальної відповідальності закладів вищої освіти не набуло широкого поширення в економічній науці, наслідком чого є відсутність загальноприйнятого трактування як інституту СВЗВО, так і процесу його інституціоналізації. Серед досліджень в рамках інституціональної і інституційно-еволюційної теорії можна відзначити роботи Т. Веблена [1], Д. Нортона [2], Дж. Кемпбела [3], А. Шотера [4], Е. Фуруботна [5], Е. Остром [6], проблем інституціоналізації – роботи Р. Акермана [7], Дж. Муна [8], К. Девиса [9]. Серед вітчизняних дослідників можна відзначити науковий внесок А. Почтовюка [10], А. Підгорного, Т. Корольової, Т. Павлової, І. Лапіної [11], Д. Баюри, О. Буян [12] та ін. Той факт, що в останні кілька років інституційна теорія інтенсивно розвивалася, не означає того, що в сучасній економічній теорії сформувалося загальноприйняте розуміння терміна «інститут». В даний час на рівних правах існує і використовується безліч визначень: як класичних, так і щодо сучасних. Незважаючи на всі ці розмаїття, мають місце загальні ключові моменти, які ще не знайшли ретельного дослідження. А саме, досить не має чіткого усвідомлення про роль соціальної відповідальності закладів вищої освіти в умовах структурно-інноваційних перетворень.

Метою даного дослідження визначення ролі соціальної відповідальності закладів вищої освіти в умовах структурно-інноваційних перетворень.

Результати дослідження. Існуючі підходи до визначення інституту об'єднують одне загальне припущення: сприйняття інституту як правил і норм, що полегшують соціально-економічну координацію. При цьому інститути сприймаються як певна ідеальна модель суспільної поведінки, відповідність якої досягається за рахунок двох компонентів:

- самих правил і норм, що обмежують поведінкові можливості суб'єктів соціально-економічних відносин;
- санкцій, які є інструментом дотримання правил / контролю їх виконання.

З цієї точки зору, соціально-економічний інститут є стійкий комплекс норм і правил, економічний елемент соціальної структури, що характеризує пристрій і форми організації і регулювання соціально-економічних відносин.

В рамках запропонованого підходу інститут соціальної відповідальності може бути визначений як соціально-економічний. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти як інститут являє собою комплекс формалізованих норм, неформалізованих правил і обмежень, на основі яких вибудовується модель поведінки бізнес-організацій, характер їх взаємодії зі стейкхолдерами.

З нашої точки зору, правомірність трактування інституту СВЗВО як соціально-економічного обумовлена його відповідними ключовими характеристиками, що включають в себе:

- наявність суб'єкта або групи суб'єктів, які є носіями формалізованих норм і неформальних правил, властивих для інституту;
- можливість окреслити область соціально-економічної діяльності, на яку поширюється дія неформальних норм і формалізованих правил, властивих для інституту;
- наявність специфічних норм і правил, що регулюють поведінку суб'єктів в рамках соціально-економічного інституту;
- встановлену область суб'єктів, чиї відносини в процесі їх основної діяльності набувають стійкого характеру;
- певний порядок контролю за дотриманням інституційних норм і правил;
- існування санкцій за недотримання інституційних норм;
- наявність специфічних інституційних функцій;
- наявність соціально значущих інституційних функцій, інтегруючих його в соціальну систему;
- наявність значущих специфічних економічних функцій інституту, що інтегрують його в економічну систему;
- ступінь формалізації інституту;
- двосторонні (зі зворотним зв'язком) канали інформування.

Серед сучасних номінальних або фактичних носіїв інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти можна, перш за все, виділити державні, приватні та комунальні заклади вищої освіти. СВЗВО надає всебічного впливу на всі три ключові сфери діяльності: основну (науково-освітню), соціальну і екологічну діяльність. Необхідно відзначити той факт, що далеко не всі заклади вищої освіти відповідають «кодексу» СВЗВО.

Спочатку будь-який інститут, як регулятор соціально-економічних відносин в суспільстві, служить якійсь конструктивної мети. Наприклад, метою інституту безкоштовної освіти є забезпечення громадян безкоштовними освітніми послугами, в силу свого фінансового становища нездатних отримати подібні послуги за рахунок власних коштів. Мета інституту реалізується в системі її функцій.

Говорячи про функції інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти необхідно нагадати, що це соціально економічний інститут. Виділимо наступні функції СВЗВО, загальні для більшості соціально-економічних інститутів:

1. Організуюча – сприяє мінімізації конфліктів між закладом вищої освіти і його стейкхолдерами.
2. Інформаційна – створює стійкі двосторонні системи комунікації, спрямованих на поширення інформації в рамках інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти (в форматі інтегрованих звітів, звітів про соціальну відповідальність і сталого розвитку, офіційних інтернет порталів закладу вищої освіти, неофіційних каналах зв'язку).
3. Обмежувальна – інститут СВЗВО обмежує діяльність закладу вищої освіти в рамках етичних норм і соціальних запитів суспільства.
4. Попереджувальна – система формальних (затверджених на законодавчому рівні) і неформальних (наприклад, споживче бойкотування) санкцій в рамках інституту СВЗВО, використовуваних в разі соціально безвідповідальної поведінки.
5. Координуюча – інститут СВЗВО сприяє зниженню трансакційних витрат і регулювання екстернальних ефектів.
6. Регулююча – інститут СВЗВО як носій правил і норм здійснює регулювання відносин між закладом вищої освіти і його стейкхолдерами.

7. Інноваційна – інститут СВЗВО сприяє впровадженню нових ефективних технологій (наприклад, енергозберігаючих), більш раціонального використання і розподілу ресурсів, розвитку НДДКР.

8. Стимулююча – інститут СВЗВО мотивує заклади вищої освіти до прийняття на себе зобов'язання, які диктуються законодавчими рамками.

Розглянуті нами загальні функції розкривають основні напрямки інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти, до яких можна віднести: розвиток внутрішнього середовища закладу вищої освіти, розвиток місцевої громади, сумлінна ділова політика і відповідальна взаємодія зі стейкхолдерами.

Соціальна відповідальність закладу вищої освіти, будучи соціально-економічним інститутом, крім загальних має низку специфічних функцій:

– креативна – формування нового типу мислення – «соціально відповідального мислення»;

– розширена – визначення неформальних етичних норм поведінки, що виходять за рамки існуючого законодавства;

– аналітична – урахування як «соціального запиту» всього суспільства, так і окремих стейкхолдерських груп в процесі науково-освітньої діяльності;

– трипартистська – регулювання відносин між закладом вищої освіти, державою і суспільством;

– визначальна – вплив на вибір довгострокових і короткострокових цілей, інструментів і способів їх досягнення;

– екстернальна – перерозподіл відповідальності за неявні витрати (забруднення навколишнього середовища, негативний вплив на місцеву громаду, зниження якості життя і здоров'я тощо);

– комплементарна – створення поля для перспективного розвитку формальних правил, кодексів поведінки, законів та інших обов'язкових «правил гри», що сприяють підвищенню базового рівня відповідальності;

– адаптивна – формування стійкого виду діяльності;

– позитивна – сприяння сталому розвитку закладу вищої освіти.

Виклики нового часу, гострі соціальні проблеми, зниження довіри суспільства до закладів вищої освіти сформували нову тенденцію – впровадження в світогляд закладів вищої освіти принципів соціально-відповідальної діяльності. На початкових етапах інституціоналізації СВЗВО носіями даних принципів виступає лише невелика кількість організацій-лідерів. Саме на рівні даних новаторських закладів вищої освіти виявляються найбільш характерні переваги та недоліки проходження принципам соціально відповідальної діяльності. Можливі вигоди і витрати СВЗВО постійно коригуються і уточнюються, ґрунтуючись на досвіді існуючих соціально орієнтованих закладів вищої освіти, сприяючи розвитку мотивації потенційних послідовників інституційних норм і тим самим розширенню інституту як такого.

Висновки та пропозиції. Розкрито зміст соціальної відповідальності закладів вищої освіти як соціально-економічного інституту. Інститут соціальної відповідальності вищої школи визначено як система формальних і неформальних норм і правил, що надає безпосередній вплив на основну освітню діяльність закладів вищої освіти, на вибір ними стратегічних і ситуаційних рішень, що обумовлює їх взаємини зі стейкхолдерами, що задає рамки прийняття управлінських рішень і надає ряд інституційних переваг. Виявлено загальні функції інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти (організуюча, інформаційна, обмежувальна, випереджаюча, координуюча, регулююча, інноваційна і стимулююча) і специфічні функції (креативна, розширююча, аналітична, трипартистська,

визначальна, екстернальна, комплементарна, адаптивна, позитивна функція). Розкрито поняття інституціоналізації соціальної відповідальності закладів вищої освіти як процесу формалізації соціально-економічних відносин, закріплення нового порядку правил та стандартизованих поведінкових моделей у формі стійкого соціально-економічного інституту. Виявлено напрямки інституціоналізації соціальної відповідальності закладів вищої освіти в Україні (формалізація, розширення сфери інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти, формування стійкості інституту соціальної відповідальності закладів вищої освіти, інформованість).

References

1. Veblen, T. (2006). Pochemu ekonomicheskaia nauka ne iavliaetsia evoliucionnoi distsiplinoi? [Why is economics not an evolutionary discipline?]. In: *Istoki: iz opyta izuchenii ekonomiki kak struktury i protcessa [Origins: from the experience of studying economics as a structure and a process]*. Moscow: Publishing house GU–VShE. P. 12–29 [in Russian].
2. Nort, D. (1997). Instituty, institucionalnye izmeneniia i funkcionirovanie ekonomiki [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow: Nachala. 180 p. [in Russian].
3. Campbell, J. L. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, Vol. 49(7), P. 925–938.
4. Schotter, A. (1981). The Economic theory of social institutions. Cambridge: Cambridge University Press. 177 p.
5. Furubotn, E. G., Rikhter, R. (2005). Instituty i ekonomicheskaia teoriia: dostizheniia novoi institucion. ekon. teorii [Institutions and Economics: Advances in New Institutional Economics]. Translation from English. Ed. V. S. Katkalo, N. P. Drozdova. St. Petersburg: Publishing house St. Petersburg State University. 702 p. [in Russian].
6. Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge; New York: Cambridge University Press. 280 p.
7. Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, № 51 (4), P. 88–98.
8. Moon, J. (2002). Business social responsibility and new governance. *Government and Opposition*, Vol. 37, P. 385–408.
9. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2 (3), P. 70–76.

Література

1. Веблен Т. Почему экономическая наука не является эволюционной дисциплиной? В: *Истоки: из опыта изучения экономики как структуры и процесса*. М.: Изд-во ГУ–ВШЭ, 2006. С. 12–29.
2. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 180 с.
3. Campbell J. L. Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*. 2006. Vol. 49 (7). P. 925–938.
4. Schotter A. The Economic theory of social institutions. Cambridge: Cambridge University Press, 1981. 177 p.
5. Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой институцион. экон. теории. Пер. с англ. под ред. В. С. Каткало, Н. П. Дроздовой. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005. 702 с.
6. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990. 280 p.
7. Ackerman R. W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. № 51 (4). P. 88–98.
8. Moon J. Business social responsibility and new governance. *Government and Opposition*. 2002. Vol. 37. P. 385–408.
9. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2 (3). P. 70–76.

10. Pochtoviuk, A. B. (2013). Profesiino-kvalifikatsiina vidpovidnist yak vektor rozvytku vyshchoi shkoly v interesakh natsionalnoi ekonomiky [Professional qualification compliance as a vector of higher school development in the interests of the national economy]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika": zbirnyk naukovykh prats* [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics": a collection of scientific papers], Vol. 24, P. 44–48 [in Ukrainian].
10. Почтовюк А. Б. Професійно-кваліфікаційна відповідність як вектор розвитку вищої школи в інтересах національної економіки. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": збірник наукових праць*. 2013. Вип. 24. С. 44–48.
11. Pidhornyi, A. Z., Korolova, T. S., Pavlova, T. V., Lapina, I. S. (2017). Problemy upravlinnia finansamy vyshchyykh navchalnykh zakladiv: monohraf. [Problems of financial management of higher educational institutions: monograph]. Ed. A. Z. Pidhornii. Odesa: FOP Huliaieva V.M. 152 p. [in Ukrainian].
11. Підгорний А. З., Корольова Т. С., Павлова Т. В., Лапіна І. С. Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монограф. За ред. А. З. Підгорного. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 152 с.
12. Baiura, D. O., Buian, O. A. (2012). Kontseptualni zasady mekhanizmu formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini [Conceptual bases of the mechanism of formation of corporate social responsibility in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, № 9 (135), P. 151–157 [in Ukrainian].
12. Баяра Д. О., Буян О. А. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 151–157.

УДК 658:331.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.5

Ірина А. Ажаман

Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

Олексій І. Жидков

ТОВ «ВИСТ-СЕРВІС УКРАЇНА», Одеса, Україна

Марина В. Гронська

Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У цій статті обґрунтовано актуальність дослідження трудового потенціалу підприємства як рушійної сили його інноваційного розвитку. Трудовий потенціал розглядається як прояв людського фактора, що має безпосередній вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства та її результати. Обґрунтовано, що високий ступінь мінливості середовища зумовлює актуальність вивчення трудового потенціалу підприємства з метою подальшого забезпечення його адаптивності до змін у сучасних реаліях зовнішнього оточення. З позиції системного підходу, доцільним є розгляд трудового потенціалу як складної системи, що включає такі підсистеми, як кваліфікаційна, особистісна, фізіологічна, психоемоційна та інші їх види. Узагальнюючи наукові доробки вчених, трудовий потенціал запропоновано досліджувати в рамках таких підходів, як: соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, комплексний та системний. Визначено, що трудовий потенціал є сукупністю здібностей і здатностей працездатного населення, що характеризується певними особистісними та професійно-кваліфікаційними якостями, які в підсумку дозволяють застосовувати працю для досягнення цілей підприємства з урахуванням рівня техніко-технологічної оснащеності та галузевої спрямованості останнього. За структурою трудовий потенціал складається із сукупності компонентів, до основних з яких належать інтелектуальний, освітній, професійно-кваліфікаційний, історико-культурний, біологічний, мотиваційний, економічний тощо. Доведено, що трудовий потенціал впливає на інноваційний розвиток підприємства, забезпечуючи умови для створення можливостей до розвитку інновацій у різних сферах його діяльності та їх подальшого впровадження; прискорення трансформації новації в інноваційну тощо. Враховуючи вплив трудового потенціалу на інноваційний розвиток суб'єктів господарювання, останній подається як процес генерації та подальшого впровадження інновацій на підприємстві, спрямований на забезпечення найбільш раціонального використання його трудового потенціалу завдяки оптимальному поєднанню таких складових, як інтелектуальна, освітня, економічна, професійно-кваліфікаційна. Наголошується, що в сукупності вищезазначене сприятиме досягненню мети та реалізації комплексу стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: трудовий потенціал; підходи; складові компоненти; інноваційний розвиток; підприємство; інновації.

Ірина А. Ажаман

Одесская государственная академия строительства и архитектуры, Украина

Алексей И. Жидков

ООО «ВИСТ-СЕРВИС УКРАИНА», Одесса, Украина

Марина В. Гронская

Одесская государственная академия строительства и архитектуры, Украина

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статті обоснована актуальність дослідження трудового потенціалу підприємства як движущей силы его инновационного развития. Трудовой потенциал рассматривается как проявление человеческого фактора, оказывающего непосредственное влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия и его результаты. Обосновано, что высокая степень изменчивости среды обуславливает актуальность изучения трудового потенциала предприятия с целью обеспечения его адаптивности к изменениям внешнего окружения. С позиции системного подхода, целесообразно рассматривать трудовой потенциал как сложную систему, включающую такие подсистемы, как квалификационная, личностная, физиологическая, психоэмоциональная и другие их виды. Обобщая результаты научных изысканий, трудовой потенциал предложено исследовать с точки зрения таких подходов, как: социально-биологический, функциональный, структурный, ресурсный, комплексный и системный. Акцентируется, что трудовой потенциал представляет собой совокупность способностей и возможностей трудоспособного населения, обладающего определёнными личностными и профессионально-квалификационными качествами, которые, в конечном счёте, позволяют применять труд для достижения целей предприятия с учётом уровня технико-технологической оснащённости и отраслевой направленности последнего. По структуре трудовой потенциал состоит из совокупности компонентов, к основным из которых относятся интеллектуальный, образовательный, профессионально-квалификационный, историко-культурный, биологический, мотивационный, экономический и т.п. Определено, что трудовой потенциал влияет на инновационное развитие предприятия, обеспечивая условия для создания возможностей развития инноваций в различных сферах его деятельности и их дальнейшего внедрения; ускорение трансформации новации в инновацию и т.д. Учитывая влияние трудового потенциала на инновационное развитие хозяйствующих субъектов, последний представляется как процесс генерации и дальнейшего внедрения инноваций на предприятии, направленный на обеспечение наиболее рационального использования его трудового потенциала благодаря оптимальному сочетанию таких составляющих, как интеллектуальная, образовательная, экономическая, профессионально-квалификационная. Подчёркивается, что в совокупности указанное будет способствовать достижению миссии и комплекса стратегических целей предприятия.

Ключевые слова: трудовой потенциал; подходы; составляющие компоненты; инновационное развитие; предприятие; инновации.

Iryna A. Azhahan

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine

Oleksii I. Zhydkov

VIST-SERVICE UKRAINE, Ltd, Odessa, Ukraine

Maryna V. Hronska

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine

**LABOUR POTENTIAL AS A DRIVER
OF ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT**

This study provides insights into the relevance of research on labor potential as a driver of enterprise innovative development. Labor potential is viewed as a manifestation of the human factor imposing direct effects on enterprise business and economic performance. High environment variability triggers a critical need to explore enterprise labor potential to ensure its further adaptability to changes in modern external environment. From a systemic approach perspective, enterprise labor potential should be considered in the comprehensive framework that includes such subsystems as qualification, personal, physiological, psycho-emotional and others. Summarizing a

vast array of research, in the context of this study, labor potential is viewed from the positions of such approaches as socio-biological, functional, structural, resource-based, comprehensive and systemic. It is argued that labor potential is a set of workforce abilities and aptitudes which is characterized by certain personal and professional skills that will ultimately contribute to attaining the overall enterprise goals subject to the level of its technical and technological development as well as industry focus. The structure of labor potential covers intellectual, educational, competence-based, historical, cultural, biological, motivational, economic variables, etc. The research findings have revealed that further enhancement of labor potential has important implications for enterprise innovative development, providing favourable environment for creating opportunities to boost innovations in various areas of its activities and their further implementation; facilitating transformation of novelties into innovations, etc. Given essential effects upon business innovative development, within the scope of this study, enterprise labor potential is presented as a consistent on-going process of generation and further implementation of innovations aimed at ensuring the most rational use of its workforce through an optimal combination of a range of intellectual, educational, economic, professional skills and other competence-based elements. A special focus is put that in the result, the above will contribute to gaining the overall business goal and implementing the enterprise strategic objectives.

Keywords: *labour potential; approaches; components; innovative development; enterprise; innovation.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання ринкових суб'єктів конкурентоспроможність та життєздатність останніх в значній мірі залежить від трудового потенціалу, адже саме людина з її здатностями та здібностями є генератором ідей, визначає напрями руху підприємства, розробляє та впроваджує заходи щодо інноваційної стратегії розвитку організації та створює умови і реалізує поставлені задачі. Трудовий потенціал розглядають як прояв людського чинника, який здійснює безпосередній вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства та її результати. Високий ступінь мінливості середовища визначає актуальність дослідження трудового потенціалу підприємства з метою забезпечення його адаптивності змінам в зовнішньому оточенні, а з точки зору системного підходу доцільним є розгляд трудового потенціалу як складної системи, що включає в себе такі підсистеми як кваліфікаційний, особистісний, фізіологічний, психоемоційний та інші види потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з питань праці, особливостей її використання в різних галузях і сферах діяльності, трудових відносин, трудового потенціалу зокрема, дозволило визначити вагомість людського фактору як одного з провідних чинників розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності, генератора інноваційних ідей тощо. Категорія трудового потенціалу розглядалася в роботах таких вчених як М.Г. Акулов, Г.М. Басько, Б.Є. Бачевський, В.І. Дибленко, І.В. Заблодська, О.М. Лаушкін, О.О. Решетняк, В.В. Ровенська, Л.Г. Смоляр, А.О. Тітікова, Л.В. Шаульська, О.О. Шевченко. Значна увага у працях науковців приділена питанням формування трудового потенціалу, зокрема результати досліджень за вказаним напрямом представлені у працях Н.І. Верхоглядової, А.В. Линенко, Р.М. Набоки, Л.О. Нікіфорова, С.Г. Радько, М.І. Русієнко, Н.Н. Ровенської, К.М. Шило. Складові трудового потенціалу вивчали Б.М. Генкин, В.П. Круш, Т.В. Назарова, О.І. Сімчера. Визначенню підходів до оцінювання трудового потенціалу приділено увагу в роботах С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьєв, Б.К. Девисон, А.Я. Кибанов, Ж. Фитценц. Проте представлені в науковій літературі результати досліджень потребують поглиблення з точки

зору вивчення значення та особливостей формування трудового потенціалу як важеля інноваційного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою досліджень в даній роботі є узагальнення підходів до поняття та змісту трудового потенціалу підприємства, визначення його впливу на інноваційний розвиток сучасних підприємств та особливостей формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для більш повного розуміння поняття трудового потенціалу було досліджено такі категорії як потенціал та потенціал підприємства.

В тлумачному словнику в перекладі з латинського "potential" трактується як міцність, сила. Вказується, що воно є похідним від "potentialis" та визначається як здатний, спроможний/здатний до дій. В «Економічній енциклопедії» потенціал визначається як наявні у суб'єкта господарювання ресурси, їхня оптимальна структура та раціональне використання для досягнення цілей [7, 8, 16].

Термін «потенціал» в науковій літературі класифікують за різними ознаками. Так М.В. Загірняк, О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк наводять такі класифікаційні ознаки «потенціалу» як: за рівнем абстрагування, за елементним складом, за галузевою ознакою тощо. Узагальнюючи дослідження поняття потенціалу підприємства зазначимо, що останній характеризує ресурси, можливості та здатності підприємства до організації його економічної діяльності, досягнення цілей. Відповідно «потенціал підприємства» можливо розглядати як стан його внутрішнього середовища, сукупність ресурсів, потужностей, інших резервів, можливостей, які створюють підґрунтя до розвитку, отримання визначених результатів, забезпечення бажаної ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності й досягнення його цілей [1–3].

В дослідженнях таких вчених-науковців як А.А. Турили, Н.Я. Шкроміди, Н.С. Краснокутської та інших наводяться наступні види потенціалу підприємства: виробничий, економічний, ринковий, інноваційний, інформаційний, поточний, стратегічний та інші. В.Н. Овдієнко і В.А. Котлова за ресурсною структурою виділяють трудовий, основних фондів, матеріальних ресурсів [9, 11, 13, 15].

Дослідження трудового потенціалу дозволило виявити, що в науковій літературі не сформовано єдиного підходу до його трактування. Узагальнення досліджень щодо поняття категорії «трудова потенціал» представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Поняття трудового потенціалу

Підхід	Визначення	Автор
соціально-біологічний	Трудовий потенціал – конкретна форма матеріалізації людського фактору, показник рівня розвитку та межі творчої активності працюючих.	К.В. Білецька
функціональний	Трудовий потенціал – це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці.	Економіка праці та соціально-трудова відносини (підручник під редакцією авторського колективу)
структурний	1. Трудовий потенціал – розглядає трудовий потенціал як «сукупність різних якостей, що визначають працездатність». 2. Трудовий потенціал людини – частина його потенціалу як особистості, який формується на основі природних здібностей, освіти, виховання, та життєвого досвіду.	1. Управление персоналом организации (учебник под ред. А. Я. Кибанова). 2. Б.М. Генкин

Закінчення табл. 1

Підхід	Визначення	Автор
ресурсний	1. Трудовий потенціал визначається «чисельністю працездатного населення, законодавчо встановленою тривалістю робочого часу за суспільно нормальної інтенсивності праці та збігається з величиною трудових ресурсів». 2. Трудовий потенціал – це вид економічних ресурсів.	1. Економічна енциклопедія (під ред. Б.Д. Гаврилишин). 2. Б.М. Генкин
комплексний	Трудовий потенціал – це еволюційна, інтегральна особлива характеристика здібностей та можливостей працівників як наявних так і перспективних, які визначають у комплексі ресурсів праці та сукупності їхніх характеристик, що можуть бути реалізовані у процесі праці в умовах інноваційного розвитку переходу суспільства до економіки, що базується на ґрунтовних знаннях задля ефективності реалізації поставлених цілей. Трудовий потенціал як «комплексну категорію, яка відображає інтегральну сукупність властивостей і можливостей працівників».	В.В. Бугас, О.М. Науменко
системний	Трудовий потенціал – це складна багатоаспектна система, щодо структури якого тривають постійні дискусії.	П.В. Круш, О.І. Сімчера

Джерело: узагальнено на основі джерел [3–6, 9–15].

Узагальнюючи дослідження щодо трудового потенціалу нами останній пропонується визначати як сукупність здібностей та здатностей працездатного населення, яке має певні особистісні та професійно-кваліфікаційні якості, які в сукупності дозволяють застосовувати працю з метою досягнення цілей підприємств, враховуючи рівень техніко-технологічної оснащеності та галузевої спрямованості останніх.

За структурою трудовий потенціал можливо представити як сукупність компонентів, до основних з яких відносять – рисунок 1.

Інтелектуальна компонента в значній мірі визначає здатності особи до здійснення трудової діяльності певного виду, прояву творчого підходу, креативності, здатність до створення нового (новацій). Освітня компонента пов'язана з інтелектуальною та дозволяє отримувати та розвивати навички та здібності особистості. Також вона пов'язана з професійно-кваліфікаційною складовою, адже саме підготовка за певною освітою дозволяє отримати кваліфікацію. Не менше значення мають історична та культурна складові, а також демографічна та соціальна, які пов'язані з особливостями поведінки працівників, які відносяться до певних верст населення, регіонів, мають певні традиції, вірування тощо. Мотиваційна складова визначає певні рівні потреб особистості, її прагнення до самовираження, самореалізації. Грошові та негрошові форми мотивації формують економічну компоненту трудового потенціалу.

Окрім зазначених в науковій літературі також вказується на такі складові (компоненти) як: функціональна, психофізіологічна, особистісна, підприємницькі здібності, сакральна, лідерська та інші. Всі ці компоненти у визначено поєднанні формують трудовий

потенціал. Який сприяє досягненню мети суб'єкту господарювання, який відноситься до визначеної галузі народного господарства.



Джерело: узагальнено на основі джерел [3–6, 9–15].

Рис. 1. Складові компоненти трудового потенціалу

В дослідженнях Н.Н. Ровенської всю сукупність компонент трудового потенціалу поділено на такі групи як внутрішні та зовнішні компоненти. До внутрішніх компонентів автор відносить: статовікові групи, досвід роботи, трудовий стаж, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, додаткові навички, адаптивність до роботи в колективі, система матеріальної та нематеріальної мотивації праці. До зовнішніх віднесено такі компоненти як: попит і пропозиція на ринку, попит на спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави тощо [12].

Саме трудовий потенціал є вагомою передумовою, що безпосередньо впливає на інноваційний розвиток підприємства, адже саме від нього залежить:

- наявність потенційних можливостей до розроблення новацій на підприємстві та їх подальшого впровадження;
- швидкість трансформації новації в інновації;
- ступінь новизни, креативності та унікальності нововведень;
- напрями (сфери) розроблення нововведень – щодо: загальних аспектів управління (методи, способи впливу); економіко-облікового напрямку; організації та реалізації маркетингових заходів; стосовно основного виду діяльності підприємства (операційної діяльності), інвестиційної діяльності та інше.

В загальному розумінні категорія «інноваційного розвитку» розглядається з двох основних підходів – функціонального і предметно-технологічного. Так, відповідно до досліджень таких авторів як П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, С.М. Скочиляс функціональний підхід ґрунтується на тому, що інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проєктів. Одне з провідних місць в цих процесах відіграє трудовий потенціал,

адже кількісний та якісний склад працівників, рівень їх кваліфікації, освіти, досвід роботи та інші характеристики формують спроможність реалізації вказаних функцій, якість та строки виконання процесів [1–2].

В свою чергу предметно-технологічний підхід передбачає розгляд інноваційного розвитку як певний науковий результат, тобто кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності певної сукупності людей. Інноваційний розвиток розглядається на макрорівні – рівень регіону, держави та макрорівні – рівень підприємства.

О.А. Адаменко розглядає інноваційний розвиток як комплекс заходів та напрямів діяльності підприємства, направлених на пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб, що в подальшому вплине на підвищення ефективності господарювання підприємства. О.С. Мороз інноваційний розвиток підприємства розглядає як процес пошуку ідей щодо створення нових продукції та послуг на основі використання сукупності наявних засобів та можливостей підприємства – його економічного потенціалу, що сприятиме якісним змінам у діяльності, пов'язаним з досягненням стратегічних цілей, підвищенням його конкурентоспроможності на ринку, стійкості до зміни умов зовнішнього середовища, формування нових ринків збуту тощо [1].

Отже, узагальнюючи дослідження щодо сутності та змісту категорії трудового потенціалу та інноваційного розвитку останній можливо визначити як процес генерації та впровадження новацій на підприємстві, направлених на забезпечення найбільш раціонального використання трудового потенціалу підприємства, через оптимальне поєднання його складових компонентів (інтелектуальної, освітньої, економічної, професійно-кваліфікаційної та інших), що сприятиме досягненню його мети та комплексу стратегічних цілей.

Висновки. Узагальнюючи дослідження визначено, що трудовий потенціал можливо розглядати з точки зору таких підходів як: соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, комплексний та системний. Запропоновано визначати трудовий потенціал як сукупність здібностей та здатностей працездатного населення, яке має певні особистісні та професійно-кваліфікаційні якості, які в сукупності дозволяють застосовувати працю з метою досягнення цілей підприємств, враховуючи рівень техніко-технологічної оснащеності та галузевої спрямованості останніх. Трудовий потенціал як системна категорія включає в себе такі складові компоненти як: інтелектуальна, освітня, професійно-кваліфікаційна, історична, культурна, біологічна, мотиваційна, економічна та інші.

Визначено, що трудовий потенціал впливає на інноваційний розвиток підприємства забезпечуючи умови до: генерування можливостей розроблення новацій на підприємстві за різними напрямками його діяльності та їх подальшого впровадження; пришвидшення трансформації новації в інновації тощо.

Враховуючи вплив трудового потенціалу на інноваційний розвиток суб'єктів господарювання останній представлено процес генерації та подальшого впровадження новацій на підприємстві, направлених на забезпечення найбільш раціонального використання його трудового потенціалу через оптимальне поєднання таких складових компонентів як інтелектуальної, освітньої, економічної, професійно-кваліфікаційної та інших, що сприятиме досягненню мети та комплексу стратегічних цілей господарюючого суб'єкту.

References

Література

1. Azhaman, I. A., Doha, V. S., Zhydkov, O. I. (2017). Ekonomichnyi potentsial budivelnogo pidpriemstva – sutnist ta pidkhody do vyznachennia [The economic potential of a construction company – the essence and approaches to determination]. *Ekonomika ta upravlinnia*: 1. Ажаман І. А., Дога В. С., Жидков О. І. Економічний потенціал будівельного підприємства – сутність та підходи до визначення. *Економіка та управління*:

- approaches to the definition]. *Ekonomika ta upravlinnia: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Odesa, 23–24 lystopada 2017 r.) [Economics and management: current status and prospects: materials of the III International scientific-practical conference]. Ed. I. A. Pedko. Odesa: ODABA. P. 283–286 [in Ukrainian].
2. Azhaman, I. A., Zhydkov, O. I. (2018). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti ta vlastyvoستي potentsialu pidpriemstva [Theoretical substantiation of the essence and properties of the potential of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and state*, No. 2, P. 22–26 [in Ukrainian].
3. Biletska, K. V. Trudovyi potentsial yak chynnyk aktyvizatsii innovatsiinykh protsesiv [Labor potential as a factor in intensifying innovation processes]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932> [in Ukrainian].
4. Buhas, V. V., Naumenko, O. M. (2018). Trudovyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura [Labor potential of the enterprise: essence and structure]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf [in Ukrainian].
5. Genkin, B. M. (2007). *Ekonomika i sotciologiya truda* [Economics and Sociology of Labor]. 7th ed., add. Moscow: Norma. 94 p. [in Russian].
6. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations]. URL: https://pidru4niki.com/18211001/ekonomika/peredmov_a_ekonomika_pratsi_sotsialno-trudovi_vidnosini [in Ukrainian].
7. Havrylyshyn, B. D. (ed.) (2001). *Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t.* [Economic encyclopedia: in 3 vol.]. Kyiv: Akademiia. 848 p. [in Ukrainian].
8. Mochernyi, S. V. et al. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh* [Economic Encyclopedia: in three vol.]. Kyiv: Akademiia. Vol. 3. 952 p. [in Ukrainian].
9. Krasnokutska, N. S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. pos.* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: TsUL. 352 p. [in Ukrainian].
10. Krush, P. V., Simchera, O. I. (2014). Trudovyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura [Labor potential of the enterprise: essence and structure]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi*
- сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 23–24 листопада 2017 р.). Гол. ред. І. А. Педько. Одеса: ОДАБА, 2017. С. 283–286.
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22–26.
3. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.
4. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf.
5. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2007. 94 с.
6. Економіка праці та соціально-трудоі відносини. URL: https://pidru4niki.com/18211001/ekonomika/peredmov_a_ekonomika_pratsi_sotsialno-trudovi_vidnosini.
7. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Ред. Б. Д. Гаврилишин. К.: Академія, 2001. 848 с.
8. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2005. 352 с.
10. Круш П. В., Сімчера О. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний*

- instytut" = Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", No. 11, P. 233–237 [in Ukrainian].*
11. Ovdienko, V. N., Kotlov, V. A. (2002). *Proizvodstvennyi potentsial predpriiatiia [Production potential of the enterprise]. Moscow: Ekonomika. 559 p. [in Russian].*
12. Rovenska, V. V. (2011). *Trudovi potentsial pidpriemstva: poniattia, struktura [Labor potential of the enterprise: concept, structure]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti = Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpaeiv/2011_3/110.pdf [in Ukrainian].*
13. Turylo, A. A. (2014). *Potentsial pidpriemstva: sutnist ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia [Enterprise potential: essence and methodological approaches to definition]. URL: http://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf [in Ukrainian].*
14. Kibanov, A. Ia. (ed.) (2001). *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik [Organization personnel management: textbook]. 2nd ed., add. and revised. Moscow: INFRA-M. 638 p. [in Russian].*
15. Shkromida, N. Ya. (2011). *Kompleksna otsinka ekonomichnoho potentsialu sub'ektiv hospodariuvannia [Comprehensive assessment of the economic potential of economic entities]. Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]: zb. nauk prats. Ternopil: Ekonomichna dumka; TNU, 2011. Vyp. 9, Ch. 1. S. 383–386 [in Ukrainian].*
16. Shainskii, N. M. (ed.) (1994). *Etimologicheskii slovar russkogo iazyka [Etymological dictionary of the Russian language]. Moscow. 588 p. [in Russian].*
- інститут". 2014. № 11. С. 233–237.*
11. Овдиенко В. Н., Котлов В. А. *Производственный потенциал предприятия. М.: Экономика, 2002. 559 с.*
12. Ровенська В. В. *Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpaeiv/2011_3/110.pdf.*
13. Турило А. А. *Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. URL: http://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf.*
14. Управление персоналом организации: учебник. Ред. А. Я. Кибанов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2001. 638 с.
15. Шкроміда Н. Я. *Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Економічний аналіз: зб. наук праць. Тернопіль: Економічна думка; ТНУ, 2011. Вип. 9, Ч. 1. С. 383–386.*
16. *Этимологический словарь русского языка. Под ред. Н. М. Шаинского. М., 1994. 588 с.*

УДК 330.16:658=111

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.6

Yevheniia V. Voroniuk, Karina V. Satusheva
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine
**MANAGING ECONOMIC SECURITY OF AN INTERNATIONAL VENTURE:
A PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE**

This article seeks to provide argument that effective performance in modern realia of business and management is impossible without understanding the socio-psychological processes that accompany entrepreneurial endeavours. Further development of market competition in the national economy, its inclusion in the system of global economic relationships, aggravation of internal barriers to successful implementation of economic reforms significantly raise the issue of exploring a psychological aspect of economic security of businesses, and in international ventures, in particular. An emphasis is put that the roots of genesis and evolution of economic psychology refer to radical changes, especially changes occurred in the economic paradigm and attitudes towards ownership for the means of production in the first place, as well as the emergence of new economic actors. Apart from that, pressing globalization trends, changes in political and economic patterns, as well as rapid technological advances in society have greatly affected socio-cultural values of the population. However, even the very speed and extent of global change faced by modern society depends on psychological characteristics inherent in different social groups. Different psychological patterns and perspectives that drive the development of business environment world-wide have created a new background for shaping and launching new economic security strategies for international business entities and ventures. The findings have verified that business economic security directly relates to management's understanding of the needs and the specifics of business structure and their alignment with the personal goals of the leader. Moreover, business operation of economic entities, both in the external and internal environment, encourages them to search for the new pathways and raise awareness of the need for effective interaction between the internal corporate culture and its organizational structure, ensuring and managing economic security and values of international markets. To attain the above objectives, a thorough research on the international business environment is of critical significance. It is argued that deep insights into psychological factors driving drastic change in the politicians' perceptions of the need to make a shift from a planned socialist paradigm to a market economy, exploring the psychology of transformation of the theoretical concepts from Marxist political economy to Western market theories will facilitate better understanding of the nature of economic security of international ventures.

Keywords: *economic security; organizational support; entrepreneurial activity; business psychology; international venture.*

Євгенія В. Воронюк, Карина В. Сатушева
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
**ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті доведено, що високоефективна діяльність у сфері сучасному бізнесу та менеджменту неможлива без розуміння соціально-психологічних процесів, що супроводжують підприємницьку діяльність. Поглиблення ринкової конкуренції в національній економіці, включення її до системи світових економічних відносин, загострення внутрішніх проблем реалізації економічних реформ суттєво актуалізують питання дослідження психологічного аспекту організації економічної безпеки бізнесу, в тому числі й міжнародних підприємств. Зокрема, наголошується, що об'єктивною передумовою становлення та

розвитку економічної психології були радикальні зміни, особливо зміна економічної парадигми та її установок, насамперед, щодо прав власності на засоби виробництва, а також поява нових суб'єктів економічної діяльності. Крім того, стійкі глобалізаційні тенденції, зміна політико-економічних режимів, стрімкий технологічний розвиток суспільства безумовно вплинули на соціально-культурні цінності людей. Проте, навіть сама швидкість глобальних змін, з якими зіштовхнулось сучасне суспільство, залежить від психологічних особливостей, притаманних різним соціальним групам населення. Психологічні аспекти розвитку бізнес-середовища різних країн світу створили нові умови для формування і реалізації нової стратегії забезпечення економічної безпеки міжнародних підприємств. Наголошується, що економічна безпека підприємства напряму пов'язана з розумінням керівництвом особливостей і потреб бізнес-структури та їх співставленням з особистими цілями керівника, а функціонування суб'єктів господарювання одночасно в зовнішньому та внутрішньому середовищі спонукає до пошуку шляхів та усвідомлення необхідності налагодження ефективної взаємодії між внутрішньою корпоративною культурою підприємства, системою її організації, забезпечення та управління економічною безпекою та цінностями зарубіжних ринків, що потребує детального вивчення міжнародного бізнес-середовища. Аргументовано, що без аналізу психологічних причин різкої зміни ставлення політиків до необхідності переходу від планової соціалістичної системи до ринкової економіки, без розуміння психології трансформації теоретичних поглядів науковців від марксистської політичної економії до теорій західного ринку неможливо зрозуміти сутність економічної безпеки міжнародних підприємств.

Ключові слова: економічна безпека; організаційне забезпечення; підприємницька діяльність; психологія бізнесу; міжнародне підприємство.

Евгения В. Воронюк, Карина В. Сатушева

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,
Украина*

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье подтверждается, что высокоэффективная деятельность в сфере современного бизнеса и менеджмента невозможна без понимания социально-психологических процессов, сопровождающих предпринимательскую деятельность. Углубление рыночной конкуренции в национальной экономике, включение её в систему мировых экономических отношений, обострение внутренних проблем реализации экономических реформ существенно актуализируют вопросы исследования психологического аспекта организации экономической безопасности бизнеса, в том числе и международных предприятий. В частности, отмечается, что объективной предпосылкой становления и развития экономической психологии были радикальные изменения, особенно изменение экономической парадигмы и её установок, прежде всего, относительно прав собственности на средства производства, а также появление новых субъектов экономической деятельности. Кроме того, устойчивые тенденции глобализации, изменение политико-экономических режимов, стремительное технологическое развитие общества, безусловно, повлияли на социально-культурные ценности людей. Даже сама скорость глобальных изменений, с которыми столкнулось современное общество, зависит от психологических особенностей, присущих разным социальным группам населения. Психологические аспекты развития бизнес-среды разных стран мира создали новые условия для формирования и реализации новой стратегии обеспечения экономической безопасности международных предприятий. Подчеркивается, что экономическая безопасность

предприятия напрямую связана с пониманием руководством особенностей и потребностей бизнес-структуры и их сопоставлением с личными целями руководителя, а функционирование хозяйствующих субъектов одновременно во внешней и внутренней среде побуждает к поиску путей и осознанию необходимости налаживания эффективного взаимодействия между внутренней корпоративной культурой предприятия, системой её организации, обеспечения и управления экономической безопасностью и ценностями зарубежных рынков, что требует детального изучения международной бизнес-среды. Аргументировано, что без анализа психологических причин резкого изменения отношения политиков к необходимости перехода от плановой социалистической системы к рыночной экономике, без понимания психологии трансформации теоретических взглядов учёных от марксистской политической экономии к теориям западного рынка невозможно понять сущность экономической безопасности международных предприятий.

Ключевые слова: экономическая безопасность; организационное обеспечение; предпринимательская деятельность; психология бизнеса; международное предприятие.

Intriduction. The modern view of the entrepreneur's personality is primarily based on the scientific works of J. Schumpeter [1], according to which the essence of the entrepreneur's personality has such key characteristics as: the ability to find and use new forms, methods and measures for entrepreneurship; creation of new production methods; formation of a new look and search for new markets for existing products; search for new sources of raw materials, etc.

The above psychological qualities of the entrepreneur are the basis for further research and analysis of the image of the entrepreneur as a set of personality characteristics.

The whole process of functioning of the business structure depends on the inherent psychological qualities of the leader. It is impossible to consider the process of organizing the economic security of an international enterprise without taking into account the psychological characteristics of managers and decision makers.

Literature review. Many scientific works are devoted to the organization of economic security of the enterprise and the psychology of management. In particular, such scientists as: R. Baron, S.L. Mueller, A.S. Thomas, L.E. Orban-Lembrick, O.V. Orlik, I.P. Otenko, V.P. Poznyakov and others.

The development of international business, increasing the number of business entities, constant changes in the competitive environment require systematic improvement of the economic security of the enterprise, which determines the relevance of continuing the study of the above area

The aim of the article is to study the psychological aspects of the impact on the organization, provision and management of economic security of an international enterprise.

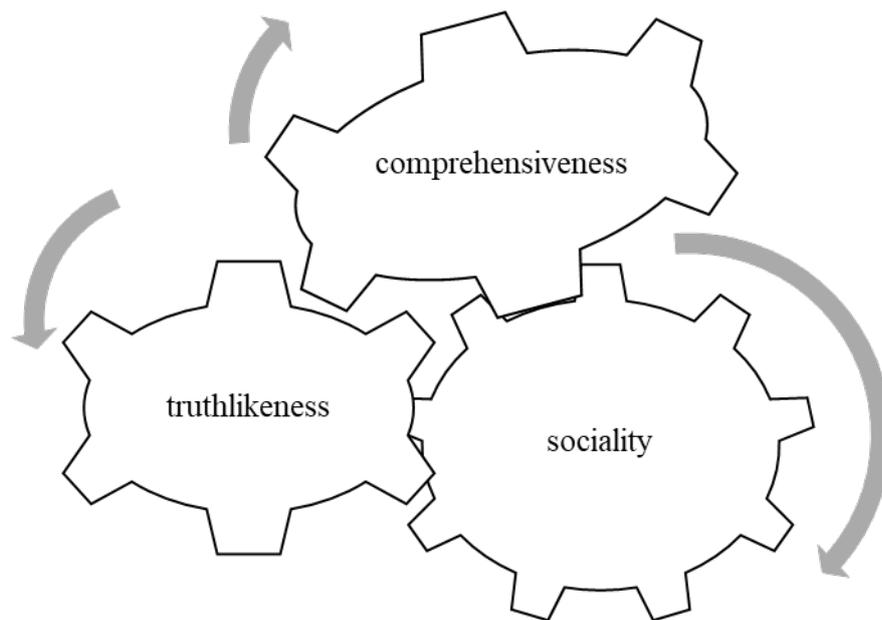
Results. L.E. Orban-Lembrick: "image – is the impression that the organization and its employees make on people and which is fixed in their minds in the form of certain emotionally colored stereotypes (thoughts, judgments about them)"[4].

The formation of a positive image of the entrepreneur is a painstaking process that requires considerable attention from all structural units of the business structure, work on the image begins with the internal environment of the enterprise and only then goes to the external level. Thus, first it is necessary to form the image of the enterprise, manager and products (services) produced by the organization, among the company's employees, and then demonstrate and maintain the established level of "standard" for external partners and contractors. The key features of the image of the enterprise are shown in Fig. 1.

According to Fig. 1. The image of the business structure must be comprehensive, believable and social. Thus, the complexity lies in the formation of corporate culture, management style, mode of operation of the company – the elements that determine and characterize the quality of business

activity, the attitude of employees to management and demonstrate the company's attitude to consumers.

Credibility focuses on the fact that the appearance of the enterprise, staff, goods and services must be supported by the real state of affairs within the business structure. External and internal image of the enterprise are interconnected. Thus, if management does not respect staff but forms an external image based on caring for everyone, these financial costs will be useless, which will directly affect the level of its economic security and competitiveness, by creating distrust of consumers, partners and contractors to management.



Source: developed by the authors.

Fig. 1. Key features of the company's image

The beginning of the introduction of corporate culture on the one hand is a stage of formation of the internal image of the enterprise, and on the other external, as the first recipients of the internal image will be the social environment of the company's staff. Sociality is one of the key aspects of forming the image of an economic entity, as an enterprise cannot exist without a corresponding social demand for its goods and services.

Detailed attention is paid to the issues of sociality, truthfulness and complexity of the company's image is derived from the psychological characteristics of the head, his understanding of the correctness. The psychological portrait of the head of the business structure, in a general sense, has such features as:

- high level of intellectual development, due to which the business entity uses strategic and forward thinking;
- strong communicative qualities that are embodied as coordination measures, the ability to tolerantly defend their point of view in order to achieve the strategic goals of enterprise development;
- propensity to reasonable risk, desire to achieve public recognition, motivation to succeed.

An international enterprise faces many risks and threats in its development that affect the level of its economic security. It should be noted that although the system of organization and economic security of the enterprise begins with the formation of internal image, which is the result

of psychological qualities of the entrepreneur / manager, when entering international markets it falls under the wave of socio-demographic factors inherent in other countries.

The business environment in different countries is formed taking into account the standards of the international legal and institutional framework, but is additionally endowed with national characteristics. This is primarily due to cultural, religious, traditional and psychological characteristics and values of the population. It is this difference that affects the principles of functioning of the business environment in the country and the general understanding of the management of economic security of the enterprise, the formation of its organizational support, the creation of an effective and efficient architecture of units.

An example of these differences is the model of behavior of Swedish managers, described by RD Lewis, "Swedish managers work skillfully with employees, using their charm, soft but convincing style of communication and reasonable psychological approaches. They are good as leaders because they should be! And yet: to the credit of the Swedes, it should be said that most Swedish employees are extremely conscientious, able to cooperate and dedicated "At the same time, the business environment of Britain and France have a big difference in terms of formal postulates" perform, which causes them a certain manner in solving business problems, and the French are more spontaneous, thus ahead of the British to implement innovative solutions " [7].

Researchers of the business environment of different countries of the world note the peculiarities inherent in the business of Great Britain which are focused on the formation of positive labor relations. On the other hand, the Japanese business environment is filled with national psychological characteristics such as: ethnocentrism, propensity to consistently perform their duties, politeness, discipline, devotion. At the same time, the well-known psychological stereotype of quality business culture is demonstrated by Germany, the priority aspects of the formation of which are efficiency, discipline, punctuality, organization [3].

The above demonstrates that the psychological characteristics of economic entities, the image of the enterprise and the business values inherent in the business environment serve as motivational tools in order to achieve compliance with society.

In other words, the correspondence of internal and external culture of doing business should correspond to the socio-cultural values of the market, the share of which the business structure plans to occupy. At the same time, it should be emphasized that compliance with these values should be psychologically close to the head of the enterprise, or the person responsible for this vector of development. Otherwise, the decision-making process will be based on a misunderstanding of the real state of affairs, which insanely leads to the fact that the existing system of economic security will face risks and threats that can not resist.

The system of economic security of the enterprise is under the influence of the institutional environment of functioning and development of entrepreneurship in the country [11]. Thus, the implemented mechanisms form requests to business structures for consistent implementation or compliance with legal and other norms. In different countries, the regulation of entrepreneurial activity has its own characteristics, which are derived from the historical preconditions that formed the psychological features of the political and economic functioning of the country as a whole. Understanding the deep difference between these processes and the ability of enterprise management to analyze new operating conditions - the key to success of an international enterprise [8].

Accordingly, these conditions affect the functioning of the international enterprise in the country. Which, in turn, forms the key features of the organization of economic security of the enterprise, especially if the head office of the business structure is located in one country, and branches - in different.

The implementation of effective management of economic security of an international enterprise involves the development of specific, consistent with the development strategy of the enterprise policy, which is a reasonable guideline, the achievement of which contributes to the required level of security. To substantiate these guidelines, it is necessary to define a set of goals. Implementation of effective management of economic security of the enterprise

Achieving certain goals is possible through the use of a certain set of tools (technical, organizational, informational, financial, legal and personnel) through the implementation of clearly targeted actions [2].

Within the resource-functional approach, the study of economic security is multifaceted, the purpose of its provision is the development of an international enterprise and its stable operation. It is important to note that the emphasis is not on the protective function, but on activating the development potential of the enterprise by adapting to the impact of real and potential threats. Therefore, this approach to some extent integrates a range of components that directly or indirectly recognize the economic security of the enterprise. As for the protective approach, which at first glance should provide answers to the problems of instability, it to some extent ignores the possibilities of development through increasing threats. By focusing on protection policies, an enterprise may fall into the trap of self-depletion and loss of potential competitive advantage.

Given the instability of the business environment, it is important to effectively manage security in an operational mode, which can be ensured only in the presence of a comprehensive economic security management system. The economic security of an international enterprise is proposed to mean a continuous, systematic process, the course of which involves diagnosing the external and internal environment of the enterprise, planning, organizing and implementing measures to maintain stable operation of the enterprise in accordance with its strategic, tactical and current goals. first of all, through the most rational allocation and use of resources. A fundamentally important aspect of building such a system at the enterprise level should be the integration of the security function into the management system at all levels.

Centers of responsibility in this area need to be clearly defined, and areas for monitoring and assessing security threats need to be built on a set of criteria that would ultimately assess the level of strategic security and make appropriate adjustments not only to tactics but also to development strategy. Management of economic security of the enterprise should be a key component of strategic management [10].

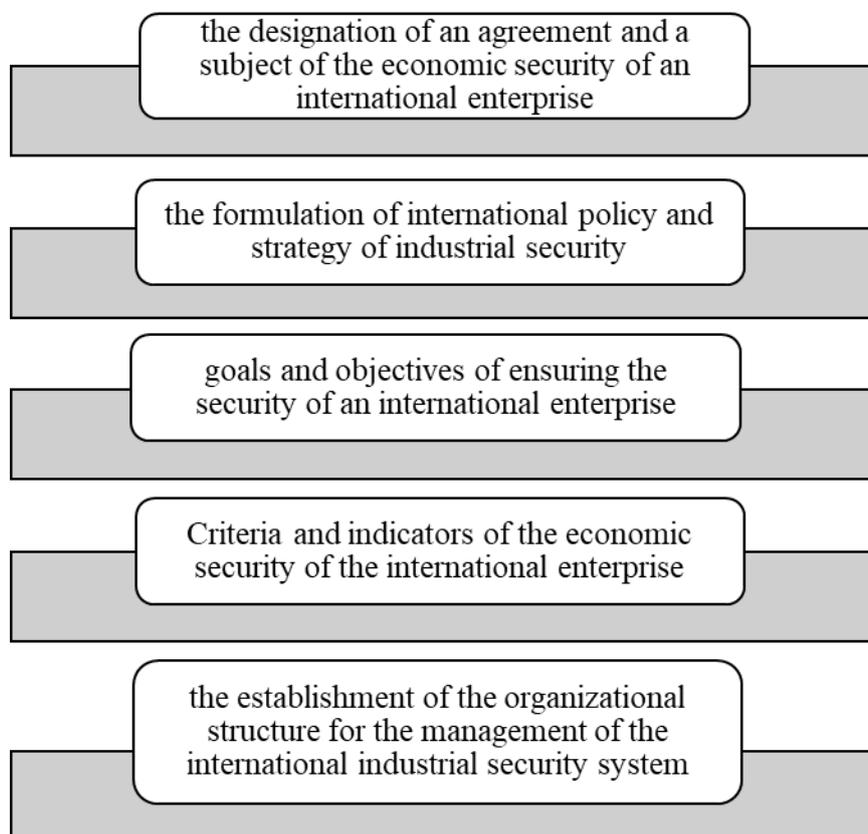
In conditions of instability, the priority tasks of the economic security policy of the enterprise should include the following: ensuring the effectiveness of mechanisms for determining and prompt adjustment of priorities at the enterprise, creating conditions for their implementation; substantiation and development of the system of alternative solutions in the development of the enterprise – both in some functional areas and at the strategic level; development of a flexible system of resource reservation, which would allow maneuvering in operational and strategic management modes and not overload the cost system; development of effective risk management mechanisms for the enterprise, an important component of which should be their forecasting and monitoring. Focusing on the system of these priorities in no way means focusing on aspects of the protective behavior of the enterprise.

Despite the severity of the crisis in the external environment, its complexity and uncertainty, the main condition for the company's resilience to external destabilizing factors is the level of development of its resource potential, clear formalization of the management system and its focus on development priorities. Building a model of economic security management system involves the effective implementation of appropriate management mechanisms in the overall management system. This is one of the key tasks in solving economic security problems at the enterprise level. At the same time, approaches to their implementation can be radically different given the industry

affiliation of the enterprise, development trends, availability of resources, features of a particular market and so on.

Any international enterprise, which is based on a certain concept of development with a flexible management system, can quite effectively withstand external threats in conditions of instability. At the same time, this does not give grounds to ignore the task of finding mechanisms to manage their economic security, because under such conditions, real and potential threats become the direct object of management. Analysis of management processes from this point of view opens up new opportunities for realizing the potential of enterprise development by optimizing the structure, improving business processes, increasing flexibility, possible diversification of activities, etc. [5].

Based on the generalization of approaches to the formation of economic security of the international enterprise, the sequence of stages of implementation of the mechanism of its provision is shown in Fig. 2.



Source: developed by the authors.

Fig. 2. Stages of implementation of the economic security system of an international enterprise

Thus, organizational support, which aims to promote clarity of control over the level of security by forming the necessary internal documentation, responsibility of financial staff to ensure security, able to ensure effective regulation of economic security is a key basis for further implementation of all measures to increase economic security.

The introduction of the most reasonable measures of economic security management in an international enterprise involves the use of expert assessment methods that allow you to translate qualitative indicators into quantitative ones.

Thus, we can say that the process of organizing the system of economic security of international enterprises – a multifaceted phenomenon, as it is based not only on financial, political,

legal, social, institutional environment, but also depends on the psychological characteristics of certain countries.

The Anglo-Saxon system is a positive practice in creating organizational support for the economic security of international enterprises, which due to the cultural and business values formed in these countries, based on the development of logical instructions for almost every situation, can be harmful.

This approach requires not only constant monitoring of the enterprise, competitive environment and institutional changes, but also systematic adjustment of the enterprise in order to achieve strategic goals.

This whole process, from the organization of the enterprise to the formation of its system of economic security, is based on cultural and business values specific to the person (manager, owner, entrepreneur) who is responsible for a particular stage.

It should be noted that international companies operating in different countries often face difficulties with different mentalities [9]. An example of such situations is the opening of a branch of the company from European regions in eastern countries. These countries have a significant difference, which consists not only in business values, but also in cultural ones, which in turn are based on religious dogmas, which have a great influence on the formation of personality psychology. In this case, even a well-thought-out and proven system of economic security, for example, works effectively in the British branch of the company, may not demonstrate the same level of efficiency.

That is why, entering new markets, opening branches in other countries and carrying out foreign economic activity, international companies must not only analyze economic and legal regulation, social and demographic situation, competitive environment, consumer needs, but also pay sufficient attention to cultural issues, religious – psychological features.

Thus, in the process of organizing the economic security of enterprises in the international market it is necessary to focus on such psychological features as:

- issues related to the climate in the team, especially taking into account the cultural and religious characteristics of employees;
- provided quality personnel selection, especially taking into account such characteristics of future employees as: ability to react quickly in case of critical situations, critical thinking skills, emotional stability, ability to analyze and predict events, ability to extract positive experiences from negative situations;
- formation of corporate culture that reflects the characteristics of ethnic and religious groups involved in the enterprise;
- constant monitoring of such personal characteristics of employees as: skepticism about the strategic goals of the company, lack of respect for staff and other indicators that can lead to negative phenomena, in particular, attempts to solve their personal problems, sell trade secrets, etc.

The above demonstrates that the psychological aspect of organizational support of economic security of an international enterprise is focused on employees. Personnel policy is fundamental for every business structure, because it is the staff of the enterprise develops and implements not only production but also organizational support of each business process.

Conclusions. Thus, understanding the psychological characteristics of employees that affect the efficiency of the enterprise is the key to its economic development. The primary task of each company is to create such conditions for staff work in which each employee will work with maximum efficiency. The satisfaction of the personnel which is reached by various methods of motivation is one of links of maintenance of a high level of economic safety of the enterprise.

Summing up, it should be emphasized once again that the functioning of an effective system of economic security of an international enterprise, whose main task is to ensure a stable financial

condition of the enterprise as a guarantee of its stable development, associated with scientifically organized interaction of all system elements. a provision that, formed in accordance with the scale and specifics of the activities of a particular entity, regulates the process of economic security. Therefore, we believe that the problem of organizational support of economic security of enterprises today requires further research, the results of which should help increase the level of economic security of enterprises.

As a result, it should be emphasized that the effective formation of organizational support for the management of economic security of an international enterprise requires: determining the optimal structure of government, a clear division of their functions at all levels; application of the most expedient methods and technologies of management, including from the economic point of view.

Adherence to the above methodological principles will contribute to the stable functioning of the enterprise in conditions of financial instability and economic transformations.

Further research is needed to assess the level of organizational support as a basis for developing the tactics of economic security of an international enterprise, and strategies for its improvement.

References

1. Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15–18. URL: <http://www.jstor.org/stable/20182610>.
2. Melikhova, T. O. (2018). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: formuvannya, kontrol, efektyvnist: monohrafiia [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency: monograph]. Zaporizhzhia; Kherson: Helvetyka. 631 p. [in Ukrainian].
3. Mueller, S. L., Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 1, P. 51–75. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7).
4. Orban-Lembryk, L. E. (2003). Psykholohiia upravlinnia: posibnyk [Management psychology]. Kyiv: Akademvydav. 568 p. [in Ukrainian].
5. Orlyk, O. V. (2017). Klasyfikatsiia ta systematyzatsiia zahroz finansovo-ekonomichnii bezpetsi pidpriemstv [Classification and systematization of threats to financial and economic security of enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen = Bulletin of socio-economic research*, № 1, P. 106–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_14 [in Ukrainian].

Література

1. Baron R. A. Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*. 2000. Vol. 9, Iss. 1. P. 15–18. URL: <http://www.jstor.org/stable/20182610>.
2. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Запоріжжя; Херсон: Гельветика, 2018. 631 с.
3. Mueller S. L., Thomas A. S. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16, Iss. 1. P. 51–75. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7).
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Орлик О. В. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1. С. 106–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_14.

6. Otenko, I. P., Mishyn, O. Yu., Mishyna, S. V. (2015). Orhanizatsiia ta upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu bankivskykh ustanov: navchalnyi posibnyk [Organization and management of financial and economic security of banking institutions: a textbook]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. 240 p. [in Ukrainian].
6. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Мішина С. В. Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 240 с.
7. Pozniakov, V. P., Nikulo, E. A. (2016). Tcennostnye orientatsii predprinimatelei s raznym urovnem otvetstvennogo otnosheniia k uchastnikam delovogo vzaimodeistviia [Value orientations of entrepreneurs with different levels of responsible attitude towards participants in business interaction]. *Psikhologicheskii zhurnal = Psychological journal*, Vol. 37, Iss. 1, P. 79–88 [in Russian].
7. Позняков В. П., Никуло Е. А. Ценностные ориентации предпринимателей с разным уровнем ответственного отношения к участникам делового взаимодействия. *Психологический журнал*. 2016. № 1. Т. 37. С. 79–88.
8. Sudakova, O. I., Hrechko, D. V., Shkurupii, A. V. (2007). Stratehiia zabezpechennia nalezhnoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Strategy for ensuring proper economic security of the enterprise]. URL: http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm [in Ukrainian].
8. Судакова О. І., Гречко Д. В., Шкурупій А. В. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm.
9. Franchuk, V. I. (2015). Ekonomichna bezpeka sub'ektiv hospodarskoi diialnosti: pidruchnyk [Economic security of economic entities: a textbook]. Lviv: LvDUVS, 2015. 236 s. [in Ukrainian].
9. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 236 с.
10. Khrapkina, V. V., Matukova, H. I. (ed.) (2018). Dovidnyk maibutnoho upravlintsia: navchalnyi posibnyk [Handbook of the future manager: a textbook]. University "Kyiv University of Market Relations". Vinnytsia: Vinnytska oblasna typohrafiia. 271 p. [in Ukrainian].
10. Довідник майбутнього управління: навчальний посібник. За заг. ред. д.е.н., проф. В. В. Храпкіної, д.п.н., проф. Г. І. Матукової; ВНЗ "Київський університет ринкових відносин". Вінниця: Вінницька обласна типографія, 2018. 271 с.
11. Kozachenko, H. V., Pohorelov, Yu. S. (2016). Typolohiia rozvytku yak osnova upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Typology of development as a basis for enterprise development management]. *Ekonomichnyi rozvytok: teoriia, metodolohiia, upravlinnia = Economic development: theory, methodology, management: coll. articles and abstracts on the materials of IV International scientific-practical conf. (October 28–30, 2016)*. Kyiv; Budapesht; Praha: NDI sots.-ekon. rozvytku. P. 150–158 [in Ukrainian].
11. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Типологія розвитку як основа управління розвитком підприємства. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: зб. статей та тез за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. 28–30 листоп. 2016 р. К.; Будапешт; Прага: НДІ соц.-екон. розвитку, 2016. С. 150–158.*

УДК 005.7:316.33+159

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.7

Валерія Г. Щербак, Дар'я С. Даценко

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ
ТОВ «ЛУКМІ УКРАЇНА»**

У статті проаналізовано особливості та основні напрями управління соціально-психологічною підсистемою консультаційної компанії. Проведено оцінювання соціальної відповідальності консультаційної організації відповідно до чинних стандартів. Обґрунтовано необхідність впровадження соціально-відповідальних програм та заходів з метою підвищення конкурентоспроможності консультаційної компанії ТОВ «ЛУКМІ УКРАЇНА». Гіпотезою дослідження є твердження про те, що на підставі здобутих наукових знань, врегулювання міжособистісних відносин має для організації надзвичайно важливе значення, насамперед, через те, що конфлікти і непорозуміння між колегами можуть призвести до порушення стратегічних планів компанії і завадити досягненню поставлених цілей. Відповідно, дослідження психології поведінки людей може стати основою для врегулювання процесу управління, що своєю чергою, дозволить менеджменту в подальшому отримувати позитивні результати та забезпечуватиме підвищення ефективності управління. Мета дослідження полягає у визначенні ролі та місця аналізу управління соціально-психологічною підсистемою підприємства в умовах розвитку національної економіки та структурно-інноваційних перетворень. Для досягнення поставлених завдань використано такі методи дослідження: діалектичний, структурний та системний методи – задля побудови структурно-логічної моделі механізму забезпечення ефективного управління соціально-психологічною підсистемою підприємства, методи історико-системного підходу та аналізу – для дослідження понятійного апарату управління підприємством. Визначено сутність соціально-психологічної підсистеми підприємства й особливості її успішного застосування задля поліпшення умов розвитку компанії та реалізації нею всіх стратегічних цілей – від фінансових до структурних. Результати дослідження свідчать, що розуміння менеджерами консультаційної організації змісту та наповненості соціально-психологічної підсистеми організації, їх навички до застосування соціально-психологічних методів менеджменту задля реалізації своїх виконавчих функцій сприятимуть покращенню управління соціально-психологічною підсистемою консультаційної організації.

Ключові слова: управління; соціально-психологічна підсистема; консультаційна компанія; соціальна відповідальність; конкурентоспроможність; збалансована система показників.

Валерия Г. Щербак, Дарья С. Даценко

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМОЙ
ООО «ЛУКМИ УКРАИНА»**

В статье проанализированы особенности и основные направления управления социально-психологической подсистемой консультационной компании. Проведена оценка социальной ответственности консультационной организации в соответствии с действующими стандартами. Обоснована необходимость внедрения социально ответственных программ и мероприятий с целью повышения конкурентоспособности консультационной компании ООО «ЛУКМИ УКРАИНА». Гипотезой исследования является утверждение о том, что на основе полученных научных знаний, урегулирование

межличностных отношений имеет для организации чрезвычайно важное значение, поскольку конфликты и недоразумения между коллегами могут привести к нарушению стратегических планов компании и помешать достижению поставленных целей. Соответственно, исследование психологии поведения людей может стать основой для урегулирования процесса управления, что в свою очередь позволит менеджменту в дальнейшем получать положительные результаты и обеспечит повышение эффективности управления. Целью исследования является определение роли и места анализа управления социально-психологической подсистемой предприятия в условиях развития национальной экономики и структурно-инновационных преобразований. Для решения поставленных задач использованы такие научные методы исследования: диалектический, структурный и системный методы – для построения структурно-логической модели механизма обеспечения эффективного управления социально-психологической подсистемой предприятия, историко-системный подход, анализ и синтез, методы индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата управления предприятием. Определена сущность социально-психологической подсистемы предприятия и особенности его успешного применения для улучшения условий развития компании и реализации ею всех поставленных целей – от финансовых до структурных. Результаты исследования свидетельствуют о том, что понимание менеджерами консультационной организации содержания и наполненности социально-психологической подсистемы организации, их навыки применения социально-психологических методов менеджмента для реализации своих исполнительных функций будут способствовать улучшению управления социально-психологической подсистемой консультационной организации.

Ключевые слова: управление; социально-психологическая подсистема; консультационная компания; социальная ответственность; конкурентоспособность; сбалансированная система показателей.

Valeriia G. Shcherbak, Daria S. Datsenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**INSIGHTS INTO SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT SUBSYSTEM
(A CASE STUDY ON LUKMI UKRAINE Ltd)**

The article provides insights into the specifics and key management patterns related to the socio-psychological subsystem of a consulting company. According to current standards, the study offers an assessment on social responsibility of the consulting company along with suggesting argument on the need to implement socially responsible programs and activities to enhance the competitiveness of LUKMI UKRAINE Ltd consulting company. The hypothesis of the study is based on the statement that given the research results, tackling interpersonal relationships is critically important for the organization, since conflicts and misunderstandings between colleagues may translate into derailing of strategic planning and create barriers to attaining goals. Accordingly, a study of human behavior psychology will facilitate management regulation process which in turn might contribute to attaining better management performance and boost management effectiveness. The purpose of the research is to identify the role and significance of studying modern practices in managing a company socio-psychological subsystem in the context of the national economy development and the realia of structural and innovative transformations. To attain the research objectives, the following methods have been employed: dialectical, structural and systemic methods – to build a structural and logical model to ensure effective management of socio-psychological subsystem of the enterprise, historical and systemic approaches, methods of analysis, synthesis, induction and deduction techniques – to explore the conceptual paradigm of company management. The study presents the structure and the nature of the company socio-psychological subsystem and

the specifics of its successful application to foster further business development and attaining its strategic objectives – financial, structural, etc. The research findings demonstrate that better understanding by management of the content and structural elements of the consulting company socio-psychological subsystem, and good managerial skills in harnessing socio-psychological management methods to implement their executive managerial power will contribute to enhancing the current practices of the consulting company in managing the socio-psychological subsystem.

Keywords: management; socio-psychological subsystem; consulting company; social responsibility; competitiveness; balanced scorecard.

Постановка проблеми. Управління соціально-психологічною підсистемою консультативної компанії полягає у врахуванні соціальних та етичних прав людини та вимог споживачів у своїх бізнес-операціях. Пріоритетною метою менеджерів в консультативній організації є сприяння створенню конкурентоспроможної системи, яка пропонуватиме високоякісні консультативні послуги, використовуючи при цьому ресурси компанії у максимально ефективний спосіб [1].

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Систему менеджменту організацій та різні аспекти управління підприємством на засадах соціальної відповідальності розглядали такі вітчизняні вчені як Л.Г. Шморгун, М.А. Саприкіна, В.К. Грищук, А.М. Колот, О.А. Грішнова, А.О. Харламова, М.Г. Бойко.

Одним з основних показників якісної роботи підприємства є соціально-психологічні аспекти регулювання міжособистісних управлінських відносин на підприємстві. Менеджерам, що займаються управлінням персоналом потребуються знання не тільки організаційної складової компанії, але й знання з психології та соціології, оскільки від того, як організувати роботу на підприємстві залежить успіх її реалізації та конкурентоспроможність на ринку праці.

Метою даного дослідження є визначення ролі та системи управління соціально-психологічною підсистемою підприємства.

Результати дослідження. Система менеджменту організацій поділяється на такі підсистеми:

- матеріально-технічну;
- фінансово-економічну;
- соціально-психологічну.

Соціально-психологічна підсистема організації, що займається консультуванням з питань комерційної діяльності управління та наданням інших інформаційних послуг представляється трудовим колективом компанії, соціальними настроями в ній і почуттями, соціально-психологічним кліматом в колективі, врахуванням менеджерами соціально-психологічних складових при виконанні своїх управлінських обов'язків, використанням соціально-психологічних методів задля успішного здійснення управлінських функцій.

Під час виконання трудових функцій персоналом в консультативній організації з питань комерційної діяльності менеджерами необхідно вивчати, враховувати та контролювати діяльності колективу [1]:

- групові норми: традиції, настрої, звичаї і правила поведінки особистості і групи в процесі праці: у відношенні до роботи, до оточуючих людей;
- груповий конформізм як механізм підпорядкування особи тиску з боку групи і в той же час впровадження у свідомість індивіда групових норм поведінки – або позитивної, або негативної;
- психологічна сумісність як схильність (свідома чи несвідома) до взаємодії з певною особою чи групою;

- стан і перспективи розвитку керівництва і лідерства в групах, колективах, коли менеджери виступають елементами стратегічного управління, наділеними адміністративними нормами, а лідер – як елемент соціально-психологічної структури групи, який домінує в ній на основі цього авторитету;

- групові рішення як метод вибору лінії поведінки і дій, прийнятних для більшості персоналу і які в перспективі можуть стати груповими нормами знову ж таки позитивної або негативної спрямованості;

- групова психотерапія як механізм зняття особистісної психологічної напруги за рахунок співпереживання, підтримки словом і ділом, особливо тих, хто емоційно нестійкий або меланхолічно закритий в своїх переживаннях, хоча і ті й інші є цінними працівниками в організації[1].

До складових соціально-психологічних функцій менеджменту відносять:

- вивчення, обіг і розвиток суспільної думки персоналу консультативної організації;

- застосування соціально-психологічної діагностики при наборі, відборі і підготовці персоналу;

- формування внутрішнього середовища колективу консультативної організації, структурних підрозділів, груп;

- оцінка соціально-психологічної складової та її врахування при розробці і впровадженні мотиваційної системи для консультативної організації;

- обов'язкове проведення зборів, нарад, індивідуальних і групових бесід та інструктажів;

- оцінка і облік індивідуальних особливостей співробітників консультативної організації;

- оцінка соціально-психологічної атмосфери та клімату в консультативній організації;

- вивчення групової динаміки в колективах підрозділів і соціальних групах;

- формування соціально-психологічного портрету кожного співробітника консультативної організації та його врахування при організації менеджменту;

- обґрунтування внутрішніх мотиваційних аспектів співробітників та їх врахування при складанні планів підвищення кваліфікації та професіоналізму співробітників;

- попереднє оцінювання можливостей колективу до здійснення творчої діяльності та креативу та їх подальшого розвитку;

- розроблення та попереднє тестування новітніх технологій та програм задля підвищення професіоналізму співробітників особливо цінних для організації їх консультативної діяльності;

- аналіз застосованої методики рішення питання та досвіду конкуруючих організацій у розвитку соціально-психологічної підсистеми організації.

Основним інструментом здійснення менеджером впливу на колектив компанії, що працюють у консультативній сфері, являється вміння застосування різних методів менеджменту. Найбільший вплив мають соціально-психологічні методи .

Управління людськими ресурсами як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів впливу на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. Так, в залежності від характеру впливу на людину виділяють: методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника; методи інформування, які передбачають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати своє організаційна поведінка; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини; методи адміністративного примусу, засновані на загрозі або застосування санкцій.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремі особистості. За масштабами і способам впливу їх можна розділити на: соціологічні, спрямовані на групи співробітників в процесі їх виробничої взаємодії, і психологічні, цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості.

Управління здійснюється через взаємодію людей і керівнику у своїй діяльності необхідно враховувати закони динаміки психологічних процесів, міжособистісних відносин, групової поведінки.

Соціологічні методи дозволяють оцінити місце і призначення співробітників у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їм підтримку, використовувати мотивацію персоналу для досягнення кінцевого результату праці, забезпечити ефективні комунікації і попередження міжособистісних конфліктів в колективі. До числа соціологічних методів управління відносять: соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінку особистісних якостей, мораль, партнерство, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Можна виділити наступний набір методів управління персоналом:

- адміністративні методи,
- економічні,
- соціально-психологічні.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до загальної функції управління: методи нормування, організації, планування, регулювання, стимулювання, аналізу, обліку. Методи управління персоналом за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє вибудувати їх в технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. Виділяють методи: найму, відбору і прийому персоналу, ділової оцінки, профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності, організації системи навчання, управління конфліктами і стресами, управління безпекою, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, вивільнення персоналу.

Точно встановити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Всі методи управління персоналом взаємопов'язані і використовуються в комплексі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це певна система послідовних соціальних екологічних та економічних заходів управління компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість і сталий розвиток підприємства [2].

Схему алгоритму соціальної відповідальності консультативної організації представлено на рис. 1.

Покращення ділової репутації консультативної організації за рахунок соціальної відповідальності зумовлює підвищення інвестиційної привабливості, а також потенційно забезпечує основу для більш ефективного розвитку нових ринків і напрямів консультативного бізнесу з питань комерційної діяльності. Активна соціально-відповідальна позиція консультативної компанії може призвести до скорочення операційних витрат, наприклад, за рахунок скорочення відходів виробництва або їх переробки, збільшення ефективності використання електроенергії або продажу перероблених матеріалів тощо. Побудова соціально-відповідальної корпоративної культури, політика найму на основі спільної системи цінностей, дозволяє знизити плинність кадрів, забезпечити нематеріальну мотивацію співробітників та позитивно вплинути на продуктивність праці [3].

Серед основних напрямків КСВ у стандарті ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» виділені: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами, участь в житті спільнот та їх розвиток.

Згідно з глобальним договором ООН, рівень соціально-відповідальної діяльності оцінюється за такими основними групами показників:

- економічна та екологічна результативності,
 - результативність організації праці та у сфері прав людини;
 - результативність взаємодії з суспільством;
 - результативність у сфері відповідальності за продукцію.
- результативність управління нефінансовими ризиками з точки зору корпоративної соціальної відповідальності характеризується тим, що:

- компанія сприймається ринком і суспільством як соціально відповідальна, за рахунок чого мінімізується вплив внутрішніх і зовнішніх факторів репутації компанії;
- поведінка і цінності працівників відповідають місії, баченню та цінностям компанії, за рахунок чого підвищується лояльність співробітників, зменшується плинність кадрів та забезпечується підґрунтя для зростання компетенції на усіх рівнях;
- корпоративне управління забезпечує виконання стратегічних цілей і завдань компанії.



Рис. 1. Алгоритм та цілі соціально-відповідальної діяльності консультативної організації

Оцінювання будь-якого об'єкту КСВ будь-яким методом потребує використання певної системи показників. Виділяють загальні та часткові, якісні, кількісні, внутрішні та зовнішні показники оцінки КСВ. Основними вимогами до обраних оціночних показників КСВ є такі: операційність та зручність для менеджменту, відповідність цілям КСВ, врахування критеріїв міжнародних стандартів та галузевої специфіки [3].

В рамках Європейської моделі впровадження соціально-відповідальних програм та заходів має здійснюватися відповідно до стратегічних цілей підприємства. Тому оцінювати їх вплив на діяльність підприємства варто, застосовуючи збалансовану систему показників [4] в рамках мети росту капіталу бренду або ж вартості бізнесу.

Збалансована система показників (ЗСП), що містить чотири основні групи показників – фінансові, операційного менеджменту, роботи з клієнтами, розвитку та росту – дозволяє забезпечити цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, зокрема оцінювати ефективність логістично-маркетингової діяльності та роботи персоналу. Збалансована система показників дозволяє здійснювати проактивний менеджмент – прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного і оперативного управління, контролює найбільш суттєві (ключові) фінансові та нефінансові показники діяльності (KPI) підприємства [4–6].

Розробка стратегічної карти та збалансованої системи показників має здійснюватися індивідуально для кожної окремо взятої консультативної компанії у відповідності до обраної конкурентної стратегії та елементів ланцюжка цінності.

Висновки та пропозиції. Отже, запровадження принципів соціальної відповідальності на стратегічному та операційному рівні діяльності працівників є передумовою конкурентоспроможності на сучасному ринку консультативних послуг. Серед значних результатів та переваг КСВ зокрема є такі: покращення фінансових показників; скорочення операційних витрат; посилення торгівельної марки та репутації компанії; ріст продуктивності та якості праці; спроможність залучати та утримувати висококваліфіковані кадри; зниження регулятивного впливу (тиску) з боку держави, показники покращення доступу до капіталу.

Класифікація показників соціальної відповідальності має наступний вигляд:

- за типом діяльності: екологічні; правові; соціально-етичні;
- за групами впливу: відповідальність перед споживачами; відповідальність перед співробітниками; відповідальність перед громадою;
- згідно практики: корпоративне управління; трудові відносини; взаємовідносини зі споживачами; захист довкілля; розвиток громад тощо.

КСВ виступає важливим моментом конкурентоспроможності підприємства. Соціально-відповідальна діяльність консультативного підприємства з питань комерційної діяльності та управління, повинна відповідати стратегічним цілям підприємства.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Shmorhun, L. H. (2010). Menedzhment orhanizatsii: navch. posib. [Management of Organizations]. Kyiv: Znannia. 452 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Hrishnova, O. A. (2010). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist, znachennia, stratehichni napriamy rozvytku v Ukraini [Social responsibility of business: essence, value, strategic directions of development in Ukraine]. <i>Ukraina: aspekty pratsi = Ukraine: aspects of work</i>, No. 7, P. 3–8 [in Ukrainian].</p> <p>3. Yevtushenko, V. A. (2013). Otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: metody, ob'iekty, pokaznyky [Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators]. <i>Visnyk NTU "KhPI". Serii: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva = Bulletin of NTU "KhPI". Series:</i></p> | <p>1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 452 с.</p> <p>2. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. <i>Україна: аспекти праці</i>. 2010. № 7. С. 3–8.</p> <p>3. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. <i>Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва</i>. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.</p> |
|---|---|

Technical progress and production efficiency, No. 46 (1019), P. 53–63 [in Ukrainian].

4. Ukessays (2018). Corporate Social Responsibility: History, Benefits and Types. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/a-brief-history-of-corporate-social-responsibility-management-essay.php?vref=1>.

5. Kaplan, R. C., Norton, D. P. (2004). Sbalansirovannaiia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviiu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Translation from English. 2nd ed., rev. and add. Moscow: Olimp-Biznes. 320 p. [in Russian].

6. Felps, B. (2004). Umnye biznes-pokazateli. Sistema izmerenii effektivnosti kak vazhnyi element menedzhmenta [Smart business metrics. Performance measurement system as an important element of management]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004. 312 s. [in Russian].

7. Yatsenko, V. V. (2020). Ryzyky sotsialno-ekonomichnoi vidpovidalnosti zakladiv vyshchoi osvity v umovakh hlobalnykh strukturnykh vyklykiv pandemii COVID-19 [Risks of socio-economic responsibility of higher education institutions in the context of global structural challenges of the COVID-19 pandemic]. *Visnyk KNUTD. Serii: Ekonomichni nauky = Bulletin of KNUTD. Series: Economic Sciences*, No. 5 (151), P. 8–18 [in Ukrainian].

8. Laponoh, D. V. (2020). Analiz tendentsii rozvytku systemy derzhavno-pryvatnoho partnerstva na rynku posluh avtomobilnoho transportu [Analysis of trends in the development of public-private partnership in the market of road transport services]. *Visnyk KNUTD. Serii: Ekonomichni nauky = Bulletin of KNUTD. Series: Economic Sciences*, No. 5 (151), P. 94–103 [in Ukrainian].

9. Shcherbak, V., Nifatova, O., Kuzheliev, M., Erkes, O., Mylashko, O. (2019). The assessment of corporate social responsibility in Ukrainian banks. *Banks and Bank Systems*, Vol. 14, Iss. 3.

10. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. et al. (2010). Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku: monohrafiia [Socialization of labor relations in the context of sustainable development: a monograph]. Ed. A. M. Kolot. Kyiv: KNEU. 348 p. [in Ukrainian].

4. Corporate Social Responsibility: History, Benefits and Types. Ukessays. 2018. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/a-brief-history-of-corporate-social-responsibility-management-essay.php?vref=1>.

5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.

6. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 312 с.

7. Яценко В.В. Ризики соціально-економічної відповідальності закладів вищої освіти в умовах глобальних структурних викликів пандемії COVID-19. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2020. № 5 (151). С. 8–18.

8. Лапоног Д. В. Аналіз тенденцій розвитку системи державно-приватного партнерства на ринку послуг автомобільного транспорту. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2020. № 5 (151). С. 94–103.

9. Shcherbak V., Nifatova O., Kuzheliev M., Erkes O., Mylashko O. The assessment of corporate social responsibility in Ukrainian banks. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14, Iss. 3.

10. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.

УДК 339.137.2:334.722+338.22

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.8

Валерія Г. Щербак, Наталія Г. Свінціцька

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

LUXURY-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО БІЗНЕСУ

Статтю присвячено дослідженню специфіки брендів преміум-класу та сучасним тенденціям розвитку бізнес-підприємництва. Управління сучасним Luxury-бізнесом, іншими словами, бізнесом модних товарів, і, зокрема, ключовим для нього активом – дизайнерськими брендами, є самостійною науковою і практичною проблемою, значення якої в останні десятиліття постійно зростає. Економічна криза, яка була спровокована пандемією COVID-2019, стала періодом глибоких потрясінь для глобальної економіки. Проте, за результатами сучасних наукових досліджень, така ситуація виявилась надзвичайно сприятливою для виведення бізнесу на якісно новий рівень, зокрема, було знайдено спосіб перевести більшість творчих бізнес-процесів на дистанційний онлайн-режим. Гіпотеза дослідження представлена твердженням про те, що за умови ґрунтовно розробленої та реалізованої стратегії Luxury-технологій, ведення підприємницького бізнесу, що включає в себе стратегічне маркетингове позиціонування, компанія має можливість не тільки значно збільшити свою частку ринку і прибуток, але й випередити своїх конкурентів, у тому числі й великих зарубіжних гравців. Метою дослідження є обґрунтування варіативності використання Luxury-технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємницького бізнесу. Методологічну основу дослідження складають: теорія брендингу – для визначення найбільш доцільних методів створення Luxury-брендів, стратегічний маркетинг – для розроблення бізнес-стратегії просування Luxury-брендів, матричний та матричний підходи – для обґрунтування позиціонування Luxury-брендів. Крім того, запропоновано матричний підхід до управління дизайнерськими брендами, обґрунтовано роль концепції портфеля дизайнерських брендів як найбільш ефективну форму управління в Luxury-бізнесі. Доведено, що використання Luxury-технологій дозволить вдосконалити систему управління дизайнерськими брендами як на локальному, так і на глобальному Luxury-ринках.

Ключові слова: Luxury-бренд; бізнес; підприємництво.

Валерия Г. Щербак, Наталия Г. Свинцицкая

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

LUXURY-ТЕХНОЛОГИИ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА

Статья посвящена исследованию специфики брендов премиум-класса и современным тенденциям развития бизнес-предпринимательства. Управление современным Luxury-бизнесом, иными словами, бизнесом модных товаров, и, в частности, ключевым для него активом – дизайнерскими брендами, является самостоятельной научной и практической проблемой, значение которой в последние десятилетия постоянно растёт. Экономический кризис, спровоцированный пандемией COVID-2019, стал периодом глубоких потрясений для глобальной экономики. Однако по результатам современных научных исследований, такая ситуация оказалась чрезвычайно благоприятной для вывода бизнеса на качественно новый уровень, в частности, был найден способ перевести большинство творческих бизнес-процессов на дистанционный онлайн-режим. Гипотеза исследования представлена утверждением о том, что при условии основательно разработанной и реализованной стратегии Luxury-технологий, ведение предпринимательского бизнеса, включающего в себя

стратегическое маркетинговое позиционирование, компания имеет возможность не только значительно увеличить свою долю рынка и прибыль, но и значительно опередить своих конкурентов, в том числе и крупных зарубежных игроков. Целью исследования является обоснование вариативности использования Luxury-технологий как средства повышения конкурентоспособности предпринимательского бизнеса. Методологическую основу исследования составляют теория брендинга – для определения наиболее целесообразных методов создания Luxury-брендов, стратегический маркетинг – для разработки бизнес-стратегии продвижения Luxury-брендов, портфельный и матричный подходы – для обоснования позиционирования Luxury-брендов. Кроме того, предложен матричный подход к управлению дизайнерскими брендами, обоснована роль концепции портфеля дизайнерских брендов как наиболее эффективной формы управления в Luxury-бизнесе. Доказано, что использование Luxury-технологий позволит усовершенствовать систему управления дизайнерскими брендами как на локальном, так и глобальном Luxury-рынках.

Ключевые слова: Luxury-бренд; бизнес; предпринимательство.

Valeriia G. Shcherbak, Nataliia H. Svintsitska
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
LUXURY TECHNOLOGIES AS A TOOL TO BOOST

THE COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURIAL BUSINESS

The article seeks to explore the specifics of premium brands and current trends in business entrepreneurship. Managing modern Luxury business, in other words, fashion industry, and in particular designer brands as its key asset is an independent scientific and applied research issue which has gained increasing importance over the last decades. The economic crisis spurred by the COVID-2019 pandemic has become a profound turmoil for the global economy. However, according to the results of modern research studies, this situation has contributed to creating favourable environment for bringing business to a qualitatively new level which resulted in the first place in shifting much of creative business processes to a virtual domain, thus transforming fashion business into online business models. The research hypothesis is represented by the statement that a thoroughly developed and implemented marketing strategy based on Luxury technologies, as well as doing entrepreneurship-driven business including strategic marketing positioning, will facilitate a significant increase in the company market share and profits along with finding pathways to outperform the competitors, including big international market players. The purpose of this study is to substantiate the variability of making use of Luxury technology as a promising tool to boost the competitiveness of entrepreneurial ventures. The methodological framework of the research covers a branding theory – to identify the most appropriate methods to build Luxury brands, strategic marketing tools – to develop a business strategy to promote Luxury brands, portfolio and matrix approaches – to justify the positioning of Luxury brands. In addition, the study offers a matrix approach to managing designer brands, together with suggesting a better understanding of the role of a designer brand portfolio concept as the most effective business model in the area of Luxury sector management. It is argued that application of Luxury technology will help to enhance the designer brand management paradigm in both local and the global Luxury markets.

Keywords: Luxury brand; business; entrepreneurship.

Постановка проблеми. Luxury-бізнес як один із сегментів індустрії моди до початку ХХІ ст. накопичив колосальний досвід по створенню, розвитку та управлінню ключовими активами для цього виду діяльності. За більш ніж 100-річну історію в Luxury-бізнесі вироблені унікальна система диверсифікації дизайнерських брендів, форми і методи управління ними, а також специфічна система маркетингових комунікацій. Однак світова

наукова література в області менеджменту і маркетингу досить довго не розглядала феномен підприємництва в Luxury-бізнесі.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. В кінці 1990-х рр. британські вчені відзначали, що рівень сучасних досліджень в області підприємництва в Luxury-бізнесі «знаходиться на початковій стадії, і все виглядає так, що підприємництва в області високої моди взагалі не існує» [1]. Першими на мінливий підхід до підприємництва в Luxury-бізнесі зреагували такі фінансові інститути, як JP Morgan і Merrill Lynch, створивши в кінці 1990-х рр. відділи Luxury-аналітики для моніторингу та оцінки глобальних дизайнерських брендів. Наступний крок був зроблений міжнародною консалтинговою компанією Interbrand, яка з 2001 р. включила Luxury-бренди в TOP-100 провідних глобальних брендів. Потреба в наукових розробках в області маркетингу та управління Luxury-продуктами привела до появи в 2001 р. міжнародного науково-практичного журналу Journal of Fashion Marketing and Management, основною метою якого є «всестороннє вивчення виникаючих тенденцій та проблем, що впливають на швидкоплинних умовах Luxury-індустрії». Ситуація в науці докорінно почала змінюватися в XXI ст. У короткі терміни виходять аналітичні роботи, присвячені одразу кільком глобальним дизайнерським Luxury-брендам: Burberry [2], Gucci [3], Hugo Boss [4]. Однак існуюча література з проблематики Luxury-брендів не розглядає питання управління підприємницьким бізнесом в рамках Luxury-конгломератів. У цій статті робиться спроба розглянути і проаналізувати існуючу практику управління глобальними Luxury-технологіями саме на прикладі Armani Group і Gucci Group, які дотримуються різних принципів підприємницького бізнесу.

Метою даного дослідження обґрунтування доцільності використання Luxury-технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємницького бізнесу.

Результати дослідження. Класичний Luxury-ринок має пірамідальну структуру, на вершині якої знаходиться категорія одягу від кутюр (haute couture), далі розташовуються категорії прет-а-порте де люкс (prêt-à-porte de luxe) і прет-а-порте, за ними слід категорія дифузних брендів, потім – фабричних брендів і брендів роздрібного продавця і, нарешті, в основі піраміди – масовий ринок одягу. На кінець 2020 р. лідерство серед глобальних дизайнерських брендів за версією консалтингової компанії Interbrand виглядає наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Провідні глобальні Luxury-бренди

Бренд	Вартість (brand value), млрд дол. США					% зростання до попереднього року	Країна	Місце в списку 100 провідних світових брендів в 2020 р.
	2016	2017	2018	2019	2020			
Louis Vuitton	7,05	6,71	6,60	16,01	17,61	+10	Франція	17
Gucci	5,30	5,10	4,72	6,62	7,16	+8	Італія	46
Chanel	4,27	4,32	4,42	4,78	5,16	+8	Франція	61
Hermes	немає даних	3,42	3,38	3,54	3,86	+9	Франція	81
Prada	2,49	2,54	2,57	2,76	2,88	+4	Італія	96
Armani	немає даних	немає даних	2,62	2,68	2,79	+4	Італія	97
Burberry	немає даних	немає даних	немає даних	немає даних	2,79	—	Велика Британія	98

Джерело: [8].

Для Luxury-бізнесу глобалізація не є відкриттям XXI ст., продукти текстильного, а згодом і швейного виробництва грали протягом багатьох століть значну роль в міжнародній торгівлі. Розглядаючи глобалізацію «як зростання інтернаціоналізації виробництва, дистрибуції та маркетингу товарів і послуг» [5, с. 353], слід зазначити, що більшість сучасних Luxury-брендів переступили географічні кордони локальних ринків, ведучи виробничі, дистрибуційні і маркетингові операції на глобальному міжнародному ринку. Розглянемо докладніше структури портфелів Luxury брендів, таких як Armani Group і Gucci Group.

Ведучий мотив, який лежить в основі бізнес-стратегії компанію Giorgio Armani SpA є інноваційність [6, с. 130]. Сьогодні на Armani Group працюють 4714 осіб по всьому світу, 13 власних фабрик, група контролює 380 бутиків. Річний оборот оптових продажів (wholesale turnover) в 2020 р досяг 1,671,3 млрд євро, виручка (revenues) – 1,299 млрд євро, чистий прибуток (net profit) – 126,2 млн євро, що становить 9,7% від виручки [7, с. 4–5]. Більше половини річного обороту компанії припадає на продаж одягу (53%), більше чверті обороту займає продаж парфумерії і косметики (27%), третьою за значимістю категорією продуктів, які суттєво впливають на рівень обороту, є окуляри (8%). Диверсифікація товарно-ринкового марочного Luxury-портфеля Armani Group представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Структура Luxury-портфеля Armani Group

Категорія	Бренд-драйвер	Підтримуючий бренд	Суббренди	Комбіновані бренди
Від кутюр	Armani Prive			
Прет-а-порте де люкс	Giorgio Armani			Mercedes-Benz CLK Giorgio Armani Design Car Armani Luxury Hotels & Resorts
Прет-а-порте		Emporio Armani Armani Casa		Armani Fiori Armani Nobu
Дифузні бренди			Armani Collezioni AJ/Armani Jeans A/X Armani Exchange Armani Junior Armani Baby	Emporio Armani Caffè

Джерело: [5; 6].

До основних завдань архітектури Luxury-бренду відносяться:

1. Створення ефективних і сильних брендів.
2. Розподіл ресурсів на створення бренду.
3. Створення синергії.
4. Досягнення ясності товарної пропозиції.
5. Підвищення капіталу бренду.
6. Створення платформи для можливого майбутнього зростання.

Сімейне підприємство Гуччіо Гуччі з виробництва виробів зі шкіри було засновано в 1921 р. в Італії. Бізнес будувався на традиційному для Італії принципі сімейності. Цілі, що формують імідж брендів представлені в табл. 3.

Грунтуючись на аналізі цілей і фінансових показників брендів, що входять в марочний портфель Gucci Group, а також фактор часу, який необхідний для створення і розвитку

дизайнерського бренду, можливо запропонувати матричну структуру Luxury-портфелю. Розглянемо можливі сценарії руху брендів по квадрантам.

Варіант 1. Повільне зростання. Послідовний рух з квадранта I в квадрант II. Позиція в цьому квадраті характеризується зрілістю дизайнерського бренду, тобто в першу чергу історією існування на ринку і відповідним позиціонуванням у споживачів. Практично всі дизайнерські бренди, створені в періоди до і після Другої світової війни завдяки тимчасовому фактору, знаходяться на стадії зрілості, при цьому прибутковість цих брендів може бути дуже різною. У ситуації Gucci Group, в квадраті II знаходиться бренд Yves Saint Laurent, який відчуває сьогодні певні фінансові труднощі, пов'язані з купівлею бренду у його творця і репозиціонуванням. З квадранта II рух бренду триває в квадрант III, де до позитивної репутації бренду додається комерційний успіх, здатність бренду генерувати прибуток і формувати марочний капітал.

Таблиця 3

Цілі бренду Gucci

Продукт	Целі
Бренд-імідж	Підтримувати Gucci в якості символу сучасної моди і видатного якості Підтримувати ексклюзивність бренду. Посилення глобального присутності з фокусом уваги на локального споживача
Сумки	Підтримувати лідерство в індустрії Утримувати існуючу частку ринку
Дорожні сумки і валізи	Капіталізація сильної репутації Gucci як виробника виробів зі шкіри Подання продуктів з цієї категорії у всіх магазинах Gucci, що мають повний асортиментний ряд
Прет-а-порте	Подальший розвиток бренд-іміджу та прибутковість Подання більшої варіативності продуктів за допомогою технік «Зроблений за мірками», «Зроблений на замовлення»
Взуття	Використання недостатньо розробленого потенціалу Капіталізація нових прототипів, що запускаються у виробництво
Ювелірні вироби	Запуск колекції підписних речей «Ікона» (Icon) Розвиток керованої безпосередньо мережі ювелірних магазинів

Джерело: [10, с. 18–19].

Варіант 2. Авантюра. Рух з квадранта I в квадрант IV, що є своєрідною «забороненою зоною», так як саме тут ідентичності бренду може бути завдано значної шкоди. Необхідно зробити застереження, що в реальності на етапі створення дизайнерський бренд практично ніколи не буває прибутковим, занадто великі початкові інвестиції.

Варіант 3. Ефективний менеджмент. Найбільш бажаний сценарій для власників портфеля дизайнерських брендів складається тоді, коли завдяки ефективному менеджменту дизайнерський бренд з квадранта I по діагоналі переміщається в квадрант III. Керуючи брендом, необхідно звертати пильну увагу на часовий чинник. Створення бренду – генератора прибутку – вимагає значного часу. Бернар Арно (власник і CEO групи LVMH) називає такі бренди «зірками», підкреслюючи, що «деякі бренди, які не належать LVMH, можуть досягти зірковості. Якщо вдасться зібрати воедино всі елементи бренду-зірки, то бренд буде жити дуже довго» [11, с. 123].

Висновки та пропозиції. Аналіз стратегій брендингу на прикладі двох найбільших гравців, Armani Group і Gucci Group, на світовому Luxury-ринку показав, що портфельний підхід до управління брендами є досить стійкою і довгостроковою стратегією менеджменту. Використання матричної структури марочного портфеля з постійним контролем за такими

змінними, як прибуток і час, дозволяє компаніям в Luxury-бізнесу розподіляти ролі і прогнозувати розвиток для брендів, що входять в портфель. Відповідно до обраних ролей можливе визначення умов і розподіл ресурсів, необхідних для існування бренду. Перевагою запропонованої моделі матричної структури портфеля є сумісність моделі з моно- і з мультибрендових принципами формування самого портфеля. У ролі напрямків для подальшого вдосконалення запропонованої моделі можуть виступати: визначення умов для успішного переходу бренду з категорії «зародження бренду» в категорію «генератор прибутку» і розуміння закономірностей життєвого циклу Luxury брендів.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A., Hallsworth, A. (1997). The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. <i>Journal of Product and Brand Management</i>, 6 (3): 151–162. 2. Moore, C. M., Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model – Understanding a brand renaissance. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>, 32 (8): 412–422. 3. Moore, C. M., Birtwistle, G. (2005). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing. The case of Gucci Group NV. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>, 33 (4): 256–270. 4. Matthiesen, I., Phau, I. (2005). The Hugo Boss connection: Achieving global brand consistency across countries. <i>Brand Management</i>, 12 (5): 325–338. 5. Lévy, B. (1995). Globalization and regionalization: Toward the shaping of a tripolar world economy? <i>The International Executive</i>, 37 (4): 349–371. 6. Agins, T. (2000). <i>The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever</i>. HarperCollins Publishers/Quill: N. Y. 7. Giorgio Armani S. p. A. and EMAAR Properties PJSC to Launch a Worldwide Collection of Armani Luxury Hotels and Resorts. 2021. <i>Press-release</i> (22 February). Milan. 8. The 100 top brands. 2020. <i>Business Week</i> (August 4): 72–78. 9. Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000). <i>Brand Leadership</i>. Free Press: N. Y. 10. Gucci Group. <i>Management</i>, 2002, p. 18–19. 11. The perfect paradox of star brands. 2001. An interview with Bernard Arnault of LVMH by Suzy Wetlaufer. <i>Harvard Business Review</i>, 79 (9): 116–123. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fernie J., Moore C., Lawrie A., Hallsworth A. The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. <i>Journal of Product and Brand Management</i>. 1997. No. 6 (3). P. 151–162. 2. Moore C. M., Birtwistle G. The Burberry business model – Understanding a brand renaissance. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>. 2004. No. 32 (8). P. 412–422. 3. Moore C. M., Birtwistle G. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing. The case of Gucci Group NV. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>. 2005. No. 33 (4). P. 256–270. 4. Matthiesen I., Phau I. The Hugo Boss connection: Achieving global brand consistency across countries. <i>Brand Management</i>. 2005. No. 12 (5). P. 325–338. 5. Lévy B. Globalization and regionalization: Toward the shaping of a tripolar world economy? <i>The International Executive</i>. 1995. No. 37 (4). P. 349–371. 6. Agins T. <i>The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever</i>. N. Y.: HarperCollins Publishers/Quill, 2000. 7. Giorgio Armani S. p. A. and EMAAR Properties PJSC to Launch a Worldwide Collection of Armani Luxury Hotels and Resorts. 2021. <i>Press-release</i> (22 February). Milan. 8. The 100 top brands. <i>Business Week</i>. 2020. August 4. P. 72–78. 9. Aaker D., Joachimsthaler E. <i>Brand Leadership</i>. N. Y.: Free Press, 2000. 10. Gucci Group. <i>Management</i>. 2002. P. 18–19. 11. The perfect paradox of star brands. An interview with Bernard Arnault of LVMH by Suzy Wetlaufer. <i>Harvard Business Review</i>. 2001. No. 79 (9). P. 116–123. |
|---|---|