

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження сучасних технологій управління у практичній діяльності підприємств з метою формування конкурентних переваг на ринку.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8122-64-5



**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**



ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2023

УДК:005:332.4

Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2023. – 226 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 31 жовтня 2023 р.)

Рецензенти:

В. Я. Брич – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

І. Ю. Єпіфанова – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Вінницького національного технічного університету

А. О. Касич – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну

В.В. Видобора – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій Одеського національного економічного університету

ISBN 978-617-8122-64-5

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження сучасних технологій управління у практичній діяльності підприємств з метою формування стійких конкурентних переваг.

Рекомендовано для менеджерів, , , - тів економічних спеціальностей .

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2023

Передмова

Бізнес-ландшафт сучасної організації знаходиться під впливом істотних трансформацій зовнішнього середовища, спричинених як динамічними перетвореннями в середині галузі, так і глобальними змінами. За таких умов, перед теоретиками та практиками менеджменту постає чимало завдань. Одним з яких є розв'язання проблеми формування й підтримки довгострокових конкурентних переваг.

Дослідження сучасних технологій управління є важливим з точки зору розвитку конкурентних переваг підприємств на ринку в умовах невизначеності та зміни бізнес-ландшафту. З огляду на це, питання формування технологій управління та запровадження їх у практичній діяльності сучасних підприємств є одним із пріоритетних напрямків дослідження та визначають актуальність даної наукової роботи.

У першому розділі колективної монографії поглиблено розуміння ролі технології управління у формуванні конкурентних переваг підприємства, досліджено технологію формування конкурентних переваг за стадіями життєвого циклу підприємства, конкретизовано технологію управління на засадах процесного підходу, виділено конкурентні переваги управлінських технологій у сфері інформаційних послуг.

У другому розділі колективної монографії авторами розглянуто конкретні приклади та проведено дослідження галузевої специфіки формування та запровадження технологій управління у контексті підвищення конкурентоспроможності даних підприємств. Авторами монографії докладно проаналізовано особливості формування технологій управління конкурентними перевагами металургійних підприємств, торгівельних та готельних підприємств.

У третьому розділі монографії досліджено роль людського фактору у розвитку технологій управління. Особливу увагу приділено розвитку освітнього комплексу як основи глобальної конкурентоспроможності, досліджено інноваційні технології управління персоналом та розглянуто емоційний інтелект як фактор підвищення ефективності управління підприємством.

Дана монографія є завершеним науковим дослідженням, що сприятиме поглибленню методологічних, концептуальних і методико-прикладних положень щодо розвитку технологій управління підприємством в сучасних умовах.

д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабаш

Авторами складових частин є:

- 1.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С.;
- 1.2 – аспірант Хетагурова Д. О.;
- 1.3 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., здобувач освіти Синельникова Я. М.;
- 1.4 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., здобувач освіти Кожухар А. В.;
- 1.5 – аспірант Кузнецов В. О.;
- 1.6 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., магістрант Аветісян Л. Л.;
- 2.1 – канд. екон. наук, Піскун О. В.;
- 2.2 – канд. екон. наук, доцент Карпенко Ю. В.;
- 2.3 – канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С.;
- 2.4 – викладач Данильчак А. І.;
- 2.5 – канд. екон. наук, доцент Чернявська І. М., магістрант Суденкова А. Л.;
- 2.6 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., аспірант Мартинов Д. О.;
- 3.1 – канд. психол. наук Осичка О. В., викладач Ясинська С. Ю.;
- 3.2 – викладач Зварич Л. В.;
- 3.3 – докт. екон. наук, професор Свінцов О. М., канд. екон. наук Ворончак І. О.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Роль технології управління у формуванні конкурентних переваг підприємства	6
1.2. Технології формування конкурентних переваг готельних підприємств	20
1.3. Технології формування конкурентних переваг за стадіями життєвого циклу підприємства	32
1.4. Технологія управління на засадах процесного підходу як конкурентна складова	46
1.5. Конкурентні переваги управлінських технологій в сфері інформаційних послуг	61
1.6. Технологія формування конкурентних переваг торговельного підприємства	72
Література до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ	90
2.1. Технологія управління підприємницькою діяльністю	90
2.2. Операційні стратегії підприємства: класифікація та формування	101
2.3. Інструментарій формування стратегії розвитку торговельного підприємства	115
2.4. Формування ключових операційних пріоритетів торговельного підприємства	124
2.5. Оптимізація собівартості прокатної продукції як елемент управління витратами металургійного підприємства	137
2.6. Стратегічний розвиток соціального підприємництва в сфері туризму	150
Література до розділу 2	169
РОЗДІЛ 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ	181
3.1. Емоційний інтелект як фактор підвищення ефективності управління підприємством	181
3.2. Інноваційні технології управління персоналом суб'єктів економічної діяльності	192
3.3. Освітній комплекс як основа глобальної конкурентоспроможності у XXI ст.	205
Література до розділу 3	218

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль технології управління у формуванні конкурентних переваг підприємства

У бізнес-середовищі вітчизняних підприємств відбуваються масштабні зміни, які спершу були обумовлені пандемією коронавірусної хвороби, а наразі – військовою агресією росії. У таких умовах нагальною стає проблема сталого розвитку підприємств та формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Умовою для їх адаптивного впровадження в конкурентне середовище при динамічному зовнішньому контексті є конкуренція, яка включає не лише товари та послуги, але й інноваційні управлінські технології.

Дослідженням сучасних управлінських проблем підприємств присвячено наукові праці численних вітчизняних вчених, таких як: О. Кузьмін [1], О. Мельник [1], О. Раєвнева [2], О. Ястремська [3]. Загальні підходи до технології управління надано в працях В.А. Верби [4], А.Е. Воронкової [5], Г. Козаченко [5], В. Жежухи [6], І. Чмутової, Ж. Андрійченко [7]. Вони визначають місце і роль управлінських технологій у розвитку підприємства, систематизують сучасні технології та прослідковують їхню еволюцію та застосування.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, що збагачують теорію та практику управління організаціями, питання інноваційних технологій управління та їх роль у формуванні конкурентних переваг залишаються недостатньо дослідженими та розвинутими.

Технологія управління є важливим елементом системи управління.

Безпосередньо «технологія» була введена в науковий обіг Й. Бекман для визначення процесів у виробництві. Вітчизняні науковці виокремлюють низку етапів технологічних теорій, які відрізняються за [7]:

- трудомісткістю (доіндустріальний етап);
- капіталомісткістю (індустріальний етап);
- наукоємністю (постіндустріальний етап).

На останньому етапі визначальним у формуванні технологій стало підсилення ролі знань та інформації, які в найбільшому ступені визначають результативність діяльності підприємства.

Технологію в широкому значенні можна визначити як сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Дж. Генрі умовно розділяє

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1.:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід [Електронний ресурс]. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С. 71-77. Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
3. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 214-226
4. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 148-156.
5. Современные технологии управления промышленным предприятием: монография. А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенев. – К.: Либра, 2007. – 256 с.
6. Жежуха В. Й., Овчарук В.В. Особливості формування технологічних методів управління в системі менеджменту підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 7. С. 3-5.
7. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О. Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. Економікаі суспільство. 2017. Випуск 11. С. 322-329
8. Henry J.P. Making the technology-strategy connection. International Review of Strategic Management. Chichester. Wiley. 1990. 210 p.
9. Чейз Р.Д., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. Пер. с англ. ИД «Вильямс». 2001. 704 с.
10. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. Киев: Центр учебной литературы. 2005. 648 с.
11. Нечаева І. А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту: [електронна стаття]. 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
12. Ulrich R., Weiland G. Organizational design and theory. Homewood, IL: Irwin, 1990. 287 p.
13. Манретта Дж. Майкл. Портер. Руководство по разработке стратегии.

- Пер.сангл. Изд.: Манн, ИвановиФербер, 2013. 272 с.
- 14.Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
 - 15.Бусел В.Г. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). В.Т.Бусел. К.: Ірпінь. ВТФ «Перун», 2005.- 1725 с.
 - 16.Сучасний тлумачний словник української мови : Для школярів, абітурієнтів, студентів, викладачів. [уклад. Л. П. Олексієнко, О. Л. Шумейло]. К. : УКПС «Кобза», 2002. - 544 с.
 - 17.Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. Т.М. Безверхнюк. Кримський юридичний вісник. 2010. № 3.
 - 18.Simon H. A. *Near Decomposability and the Speed of Evolution*. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 99-587.
 - 19.Selznick P. *Leadership in Administration* IP. Selznick. New York: Harper, 1957.- 164 p.
 - 20.Makadok R. *Toward a Synthesis of theResource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation* I R. Makadok. *Strategic management journal*. 2001. №22. P. 387-401.
 - 21.Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. Р. Нельсон, С. Уинтер. Изд-во РАГС, 2002. -536 с.
 - 22.Stalk G., Evans P., Shulman L. *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. *Harvard Business Review*. 1992. March-April. P.57-69
 - 23.Teece D., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, №7. P. 509-533.
 - 24.Грант Р.М. Современный стратегический анализ: (Серия «Классика МВА»). Р.М. Грант. Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560с.
 - 25.Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: (Монографія). Н.П. Гончаров, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін.; За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. К.: КНЕУ, 2006. – 288с.
 - 26.Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. И. Нонака, Х. Такеучи. Пер. с англ. А.Трактинский. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. 384с.
 - 27.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

Література до параграфу 1.2.:

1. Литвинець Л.Ф. Формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах функціонування // *Л. Ф. Литвинець // Science, research, development. Technics and technology (Наука, исследование, развитие. Техника и технология.)* 2018. №4. с. 92-96.
2. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. с. 715.
3. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування/Пер. з англ. К. Сисоєва / Г. Мінцберг.2008. с. 412.
5. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. с. 427-432.
6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. №4. Т.1. с. 51-54. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/892/1/levitska.pdf>.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. 2006. с. 384. URL:
8. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085>.
9. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. с. 91–97.
10. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. №1. С. 219-222. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50.
11. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>.
12. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. с. 41-42.

- 13.Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки. 2018. №1. с. 187-193.
- 14.Коваленко Д.С. Методичні підходи до дослідження конкуреного положення готельного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип.19. с. 59-62.
- 15.Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Вісник соціально-економічних досліджень. ОНЕУ. №40. с. 68-71. URL: <http://surl.li/lrlfj>.
- 16.Кузнецова І.О., Кублікова Т.Б Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2017. № 5. С. 95-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_10.
- 17.Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища готельної галузі. *Стаття*. ОНЕУ. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.
- 18.Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с.
- 19.Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Узагальнення факторів впливу в процесі аналізу стратегічної діяльності готельних підприємств. *Тези*. XXI Міжнародна науково-практична конференція «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», ОНЕУ. 2023.

Література до параграфу 1.3.:

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації / І. Адізес ; [пер. з англ.; за наук. ред. А. Г. Сеферяна]. - СПб. : Пітер, 2007. - 384 с.
2. Apple знову отримала рекордний виторг. *Новини*: веб-сайт. URL: <https://www.ixbt.com/news/2022/10/28/apple-snova-poluchila-rekordnuju-vyruчку-hotja-prodazhi-ipad-sushestvenno-upali-kompanija-otchitalas-zachetvjortyj.html>
3. Бланк І. О. Управління активами / І. О. Бланк. - К. : НікаЦентр, 2000. – 72.
4. GLOBAL 500 2022 .The annual report on the world's most valuable and strongest brands. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/>

5. ГОЛОВАЦЬКА С.О. Особливості управління на різних етапах життєвого циклу організації / Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр», 2021. 59с .
6. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Рівне НУВГП, 2016. 291с.
7. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.07.01 / Г. О. Козаченко ; Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 1998.
8. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.
9. Кузнецова, І. О., Сокуренько, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 179–188.
10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001 – 580 с.
11. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Ефективний менеджмент : навчальний посібник для вузів / І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге. - М.: Вищ. шк., 2003. - 355 с.
12. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2010. С.82-91.
13. Miller D.A longitude study of the corporate life cycle, Management science / D.A. Miller, P.H. Friesen // Manage: Sci.– N.Y., 1984.
14. Мільнер Б. З. Теорія організації : підручник / Б. З. Мільнер. - 3-є вид., перероб., дод. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 558 с.
15. Офіційний сайт компанії Apple. URL: <https://apple.com>
16. Про Apple та Macintosh. Історія бренду. URL: Про Apple та Macintosh | MAC Україна
17. Родіонова Н. В. Антикризоровий менеджмент : навчальний посібник для вузів / Н. В. Родіонова. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2001. - 223 с.
18. Романенко А. О. ЕСЕ з дисципліни «Менеджмент» на тему: «Життєвий цикл, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Apple». Київ, 2021

// URL: <https://ua-referat.com/uploaded/jittyevij-cikl-analiz-vnutrishneogo-ta-zovnishneogo-seredovish/index1.html>

19. Стратегія інтернаціоналізації компанії Apple Inc. URL: http://4ua.co.ua/management/ya2ad79b5d53b89421216d27_0.html
20. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Література до параграфу 1.4.:

1. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 3-7.
2. Бізнес-процеси промислового підприємства: навчальний посібник / за ред. Н. Р. Кельчевської, 2016.
3. Варзунов А. В., Торосян А.В., Сажнева Л.П. Аналіз і управління бізнес-процесами. 2016. 112 с.
4. Впровадження стандартів ISO. *ПРАТ АК Київводоканал* : веб-сайт. URL: <https://vodokanal.kiev.ua/vprovadzheniya-standart%D1%96v-iso>
5. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №5.
6. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 – 147 с.
7. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. 2013. – 239с.
8. ЕВЕРТЕК отримав сертифікат на відповідність вимогам ISO 9001 : веб-сайт. URL: <https://evertech.ua/evertech-otrimav-sertifikat-na-vidpovidnist-vimogam-standartu-iso-9001-2015/>
9. Компанія «Люкс-Х» отримала сертифікат ISO 9001:2015. *Evertch* : веб-сайт. URL: <https://lux-x.com/ua/novosti/kompaniya-lyuks-h-poluchila-sertifikat-iso-9001-2015/>
10. Міжнародна сертифікація ISO. *Транспортна компанія «SAT»* : веб-сайт. URL: <https://www.sat.ua/cases/mizhnarodna-sertyfikatsiya-iso/>
11. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.

12. Ойхман Е. Г., Попов Е. М. Реінжиніринг бізнесу: реінжиніринг організацій та інформаційні технології. 1997
13. Політика компанії «ТЕМІО» в сфері якості. *ТОВ «Теміо»* : веб-сайт. URL: <https://temio.com.ua/polityka-kompaniyi-temio-v-sferi-yakosti/>
14. Політика у сфері якості. *НІБУЛОН* : веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com/data/sudnobuduvannya/integrovana-sistema-menedzhmentu/politika-u-sferi-yakosti.html>
15. Рижик І. О., Глебова А. О., Снягівська В. С. Особливості формування управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2020. №1. С. 152-160.
16. Самуїлов та ін. Основи формальних методів опису бізнес-процесів. 2008. 130 с.
17. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT). Державний стандарт України. Київ, 2011. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf
18. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2015, IDT). Національний стандарт України. Київ, ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL : <http://puct.edu.ua/sites/default/files/dstu-iso-9001-2015.pdf>
19. Сорокін А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Рубцовськ, 2014. 77 с.
20. Харрінгтон Дж., Есселінг К., Ван Німвеген Х. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація. 2002. 171 с.
21. Шевченко В. С., Карлова О. А. Менеджмент і адміністрування : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016, 104 с.
22. Шеєр А. -В. Бізнес-процеси. Основні поняття. Теорія. Методи / пер. з англ. Н. А. Михайлова, 1999
23. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. №2.
24. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, 1993
25. Davenport T. H., Short J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review. 1990.

Література до параграфу 1.5.:

1. В. Петті. А. Сміт. Д. Рікардо. Антологія економічної класики. Електронний ресурс: режим доступу <https://altairbook.com/books/3854146-v-petti-a-smit-d-rikardo-antologiya-ekonomicheskoy-klassiki.html>

2. Теряник О. Особливості формування та дослідження регіонального ринку інформаційний послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 7. С. 66-69.
3. Бурило Ю. Види господарських інформаційних відносин. Інформація і право. 2013. № 1 (7). С. 35-44.
4. Жорняк А. Інформаційна послуга у сфері господарювання: поняття та ознаки. Господарське право і процес. 2019. № 10. С. 61-65
5. Кондратенко Н. Д. Деякі підходи до оцінки цінності інформаційної послуги. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С.20-27
6. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2013. 388 с.
7. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в іт-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. Випуск № 30. 2021. С. 18-22.
8. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Професіонал. 2016. 517 с.
9. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації. Київ : НТУУ «КПШ», 2019. 287 с.
10. Фінансова аналітика // <https://www.tadviser.ru/index.php>
11. ІТ в Україні: цифри, перспективи и бар'єри // <https://dlf.ua/ru/it-v-ukraine-tsifry-perspektivy-i-barery>
12. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства // Сучасні технології управління: Монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С.7-21
13. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2011. № 2, Т.2. С.64-68
14. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
15. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
16. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications / I. Kuznetsova, O. Balabash, V. Ilin, N. Poprozman, D. Shushpanov, N. Slavina // Independent Journal of Management & Production. – 2021. – Vol 12, No 3. – P.232-242.

Література до параграфу 1.6.:

1. Данько Т.І., Яворська Н.П. Дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств торгівлі // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (17). 2018. С. 173-177
2. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку // Галицький економічний вісник. 2019. № 3 (58).
3. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / За заг. ред. І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 14-24
4. Чорна М. В., Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Конкурентні переваги підприємств ритейлу: фактор і результат конкурентних відносин // БізнесІнформ. № 3. 2018. С. 32-40
5. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства // Науковий вісник ОНЕУ. Одеса. 2017. № 5 (247). С.96-106
6. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42-45.
7. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214
8. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції // Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
9. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія). Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
10. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №1(10). С. 58-64
11. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством // Ефективна економіка. 2013. № 11. С21-32
12. Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2006. № 5. С. 23–27.
13. Lambin J., Chumpitaz Ruben, Schuiling I. Market-driven management : strategic and operational marketing. Publisher: Palgrave Macmillan, 2007. 800 p.

14. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Popozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications // Independent Journal of Management & Production. 2021. –Vol 12, No 3. P.232-242.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ

2.1. Технологія управління підприємницькою діяльністю

Вступ. Сучасне підприємство сьогодні відіграє ключову роль у розвитку та стабільності економіки країни. Проте воно потребує правильного, ефективного, результативного управління, що дозволить оптимізувати використання обмежених ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні та технологічні.

Підприємства, створюючи робочі місця, сприяють зменшенню безробіття та підвищенню рівня життя населення, а через сприяння соціальним програмам та благодійним ініціативам вони відіграють роль у соціальній стабільності.

Ефективне управління підприємствами:

- стимулює інноваційний розвиток та впровадження нових технологій, що сприяє покращенню продуктів і послуг, оптимізації процесів та забезпеченню конкурентних переваг;
- сприяє стійкому економічному зростанню та збільшенню внеску підприємств у загальний обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) країни;
- дозволяє швидше реагувати на зміни у ринкових умовах та адаптуватися до них, збільшуючи споживчий попит та розширюючи ринкові можливості;
- сприяє розвитку транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури;
- враховує екологічні аспекти, що сприяє збереженню навколишнього середовища та створює позитивний імідж підприємства.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість ефективного управління сучасним підприємством для економічного зростання, сталого розвитку та соціального покращення в країні.

Основна частина. Підприємство в Україні сьогодні – це сучасна організація, яка виробляє товари, надає послуги, впроваджує інновації, сприяє розвитку економіки та суспільства, створюючи робочі місця та вдосконалюючи якість життя. А підприємництво – це процес створення та управління підприємством.

Сам процес розвитку та становлення підприємництва в Україні був довгим та складним. Дане питання розглядало багато вчених.

2.5. Оптимізація собівартості прокатної продукції як елемент управління витратами металургійного підприємства

Кожна компанія намагається приймати рішення, які дозволять їй максимізувати прибуток в умовах обмежених ресурсів. Як відомо, цього можна досягти двома способами: або збільшенням доходів за рахунок підвищення цін на продукцію, або оптимізацією витрат. В умовах конкуренції на ринку, підвищення цін може призвести до скорочення кількості покупців і скорочення обсягів реалізації продукції, тому одним з головних факторів є оптимізація витрат і поліпшення контролю за собівартістю продукції. Під час вивчення літературних джерел, присвячених питанню контролю витрат, виявлено, що автори не завжди чітко розмежовують методи обліку витрат, калькулювання собівартості продукції, аналізу собівартості та регулювання витрат [2; 5; 10], а окремі етапи процесу управління зазвичай залишаються поза увагою дослідників. Аналіз витрат дозволяє вивчити доцільність і раціональність їх реалізації, визначити фактори, що впливають на них, резерви зниження витрат і напрямки їх оптимізації, а також створити інформаційну базу для планування і прийняття управлінських рішень.

Металургійні підприємства в процесі виготовлення та реалізації продукції несуть різноманітні витрати. Управління, в першу чергу, пояснюється оптимізацією собівартості продукції. Знання структури собівартості та факторів, що на неї впливають, дозволяє правильно визначити основні напрями роботи, спрямовані на її зниження та підвищення прибутковості підприємства. Ефективність управління витратами значною мірою залежить від дієвості системи класифікації витрат, яка, в свою чергу, дає змогу досліджувати структуру собівартості продукції. В рамках даного дослідження вважаємо за необхідне більш детально проаналізувати структуру собівартості арматурного прокату, оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, фондомісткість та енергоємність прокату, визначити вплив на власну ціну.

Як відомо, класифікація витрат за економічними елементами дозволяє визначити структуру собівартості продукції. Для цього розраховується питома вага кожного виду витрат у відсотках до повної собівартості продукції. У загальному вигляді структуру собівартості виробництва арматури за економічними елементами наведено на рис.1.

З наведеної діаграми видно, що даний вид прокатної продукції в основному матеріаломісткий. Матеріаломісткість продукції обумовлена дороговизною матеріалів та не завжди раціональним їх використанням.

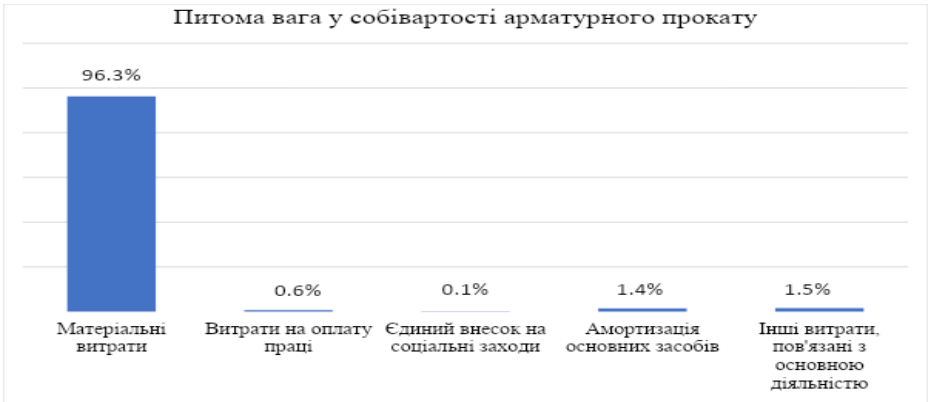


Рис.1. Структура витрат на виробництво арматурного прокату за економічними елементами

(Джерело: розроблено автором)

Подальший аналіз структури дозволить виявити ті види матеріальних витрат, які займають значну питому вагу в собівартості продукції. На рис.2. наведено структуру матеріальних витрат на виробництво арматурного прокату за калькуляційними статтями.



Рис. 2. Структура матеріальних витрат за калькуляційними статтями
(Джерело: розроблено автором)

Як видно з діаграми, найбільшу питому вагу у матеріальних витратах займають напівфабрикати, технологічна електроенергія, газ природний. Разом ці елементи становлять 98,7 % матеріальних витрат. Отже, навіть незначне

зниження рівня цих витрат може зіграти важливу роль в підвищенні ефективності виробництва прокатної продукції і виявленні невикористаних резервів зниження собівартості продукції.

Для подальшого практичного використання показників оптимізації витрат арматурного прокату наведемо їх формалізовану побудову [9].

Підвищення технічного рівня виробництва сприяє економії витрат завдяки:

- зниження норм витрат матеріалів:

$$E_M = (H_{M0} - H_{M1}) \cdot C_M \cdot ВП_1, \quad (1)$$

де H_{M0}, H_{M1} - норма витрат матеріалів до і після впровадження заходу, од.;

C_M - ціна матеріального ресурсу, грн.

Удосконалення організації виробництва і праці на підприємстві сприяє економії витрат за рахунок поглиблення спеціалізації й розширення кооперування, яку визначають за формулою:

$$\Delta C_{\text{орг.-тех.}} = (C_1 - C_0) \cdot ВП_1, \quad (2)$$

де C_0, C_1 - витрати на одиницю продукції до і після впровадження заходу, грн.

Зміна структури та обсягу виробництва сприяє відносному зниженню умовно-постійних витрат підприємства. Вплив зміни обсягу виробництва продукції розраховують за формулою:

$$\Delta C_{y.-п.} = \frac{C_{y.-п.баз.} \cdot A}{K_b} + C_{y.-п.баз.} \cdot (1 - A), \quad (3)$$

де $C_{y.-п.баз.}$ - абсолютна сума витрат у базовому періоді, грн.;

A - частка умовно-постійних витрат у собівартості;

K_b - коефіцієнт зміни виробництва у плановому періоді.

Слід пам'ятати, що зниження собівартості продукції за факторами можна розрахувати не тільки методом прямого розрахунку, а й індексним методом:

- за рахунок зміни норм витрат на матеріали:

$$\Delta C_{н.м.} = (1 - I_{н.м.} \cdot I_{ц.}) \cdot \alpha_{м.в.}, \quad (4)$$

де $I_{н.м.}, I_{ц}$ - індекси зміни норм витрат матеріалів на одиницю продукції та зміни ціни матеріального ресурсу відповідно;

$\alpha_{м.в.}$ - частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %.
- за рахунок зростання продуктивності праці:

$$\Delta C_{пр.} = \left(1 - \frac{I_{з.п.}}{I_{пр.}}\right) \cdot \alpha_{з.п.}, \quad (5)$$

де $I_{з.п.}, I_{пр.}$ - індекси зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці відповідно;

$\alpha_{з.п.}$ - частка заробітної плати у собівартості продукції, %.
- за рахунок зміни умовно-постійних витрат:

$$\Delta C_{ум.-зм.} = \left(1 - \frac{I_{ум.-пост.}}{I_{ВП}}\right) \cdot \alpha_{ум.-пост.}, \quad (6)$$

де $I_{ум.-пост.}, I_{ВП}$ - індекси зростання умовно-постійних витрат та обсягу виробництва відповідно;

$\alpha_{ум.-пост.}$ - частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %.

Тому найважливішими джерелами зниження собівартості прокату є збільшення раціонального використання сировини, матеріалів, палива та енергії, зниження втрат від помилок, використання новітніх технологій тощо. Структура собівартості дозволяє оцінити її раціональність і зробити висновок про необхідність і можливість оптимізації витрат у бік зниження матеріаломісткості та енергомісткості.

Кожне підприємство в сучасних ринкових умовах прагне мати певну конкурентну перевагу. При цьому ефективне вдосконалення виробництва можливе лише тоді, коли керівництво компанії має достовірну та актуальну інформацію про витрати на виробництво, що дозволить приймати зважені рішення як на операційному, так і на стратегічному рівні. Процес управління в металургійних компаніях постійно розвивається, тому рекомендується враховувати сучасний досвід передових іноземних компаній.

Одним із сучасних методів контролю витрат є кайдзен-костинг (kaizen-costing). Це комплексна система управління витратами, яка підтримує стратегію оптимізації витрат, спрямовану на підвищення ефективності виробничих процесів і призводить до запланованих результатів. Основним завданням є усунення різниці між фактичними і плановими витратами шляхом залучення

всіх працівників підприємства [16].

Метод «кайдзен-костинг» забезпечує оптимізацію витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх стадіях виробничого процесу, що розширює можливості підприємства для ефективного управління та зниження витрат. При цьому варто зазначити, що даний підхід орієнтований не лише на скорочення собівартості продукції, а й на покращення якості продукції, що виготовляється. Головною передумовою для цього є залучення всіх працівників підприємства до процесу покращення бізнес-процесів та оптимізації витрат, оскільки саме працівники безпосередньо залучені у виробництво та краще обізнані щодо виробничого процесу і способів оптимізації витрат на кожному етапі цього процесу. Саме працівники знаходять технічні рішення, що забезпечують оптимізацію виробничих витрат. Таким чином, для запровадження системи кайдзен-костинг менеджмент підприємства має забезпечити високий рівень мотивації та розвитку корпоративної культури, за якої працівники будуть зацікавлені у збільшенні прибутку та злагоджено працюватимуть для досягнення загальної мети.

Головною перевагою методу «кайдзен-костинг» є постійне та безперервне скорочення витрат. Тобто, після досягнення цільової собівартості встановлюється новий плановий показник, над досягненням якого працюватиме підприємство. Незважаючи на те, що темпи скорочення витрат при використанні даної концепції є невисокими, в довгостроковій перспективі вона є більш ефективною з точки зору капіталовкладень, оскільки не потребує значних інвестицій, однак потребує кваліфікованого персоналу та чималих зусиль. Даний фактор дозволяє підвищити гнучкість підприємства у напрямку прийняття управлінських рішень, оскільки керівництву підприємства немає потреби шукати зовнішні та внутрішні джерела фінансування даного підходу до управління витратами [6].

Серед зарубіжних методів управління витратами кайдзен-костинг можна назвати одним із найбільш гуманних, оскільки він передбачає повагу та ціннісне ставлення до працівників, що виражається в забезпеченні матеріального та нематеріального стимулювання. Незважаючи на те, що деякі науковці називають недоліком методу необхідність постійної мотивації робітників, даний фактор необхідно розглядати як важливий чинник для запровадження даного методу [16].

Оскільки металургійне виробництво орієнтовано на довгостроковий термін, тобто на виробництво продукції із довгим життєвим циклом, то застосування процесу зниження витрат за даної системи має хороші

перспективи.

Проте, до недоліку методу відноситься можливість запровадження його лише після запуску виробництва. Тобто, на етапі проектування та розробки продукції застосування методу неможливе, що суттєво скорочує можливості підприємства для зниження витрат. Однак даний недолік вирішується застосуванням методу «кайдзен-костинг» разом з методом «таргет-костинг».

Таргет-костинг (target-costing) є прогресивним методом цільового стратегічного управління витратами. Цей метод дає змогу створити механізм послідовного і цілеспрямованого управління процесом обґрунтування та формування цільової собівартості продукції. Першим, хто вжив сучасне формулювання «таргет-костинг», був Тоширо Хіромото, що опублікував в 1988 р. одну з найбільш цитованих в подальші роки статей, присвячену досягненням японського управлінського обліку [15].

Система таргет-костингу – це цілісна концепція управління, що підтримує стратегію зниження витрат і реалізує функції планування виробництва нових продуктів, превентивного контролю витрат і калькулювання цільової собівартості відповідно до ринкових реалій [16].

Сутність її полягає в тому, що на кожному етапі розроблення оптимізують витрати, застосовуючи інженерні, інноваційні, виробничі та інші розробки. Це нашоухує на дуже нестандартні рішення. Упроваджуючи метод таргет-костингу на стадії виробництва, існує можливість врахувати всі ризики. Але скорочення витрат не знижує якості продукції. Навпаки, продукція розробляється під бажання або потреби клієнтів.

Як відомо, стандартною формулою розрахунку ціни є така:

$$\text{Собівартість} + \text{Прибуток} = \text{Ціна}.$$

Система таргет-костингу передбачає розрахунок собівартості продукції за попередньо встановленою ціною реалізації, яку можливо прогнозувати завдяки маркетинговим дослідженням. Японські вчені пропонують нову формулу, яка відображає сутність методу таргет-костинг:

$$\text{Собівартість} = \text{Ціна} - \text{Прибуток}.$$

Отже, під час використання системи таргет-костингу вся виробнича діяльність підприємства координується і контролюється відповідно до важливого стратегічного орієнтиру – цільової собівартості. Ціна, на основі якої розраховується собівартість продукції, визначається за допомогою

маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукції [11; 18].

Метод таргет-костингу впроваджується у декілька етапів [15; 19]:

Перший етап – проводяться маркетингові дослідження щодо визначення ціни продукції на ринку. Вона буде не тільки залежати від цін конкурентів, але й відповідати вимогам споживачів, це можна здійснити шляхом опитування споживачів продукції. Важливу роль при цьому відіграє часовий проміжок, адже і ціна у конкурентів, і переваги споживачів можуть змінитися.

Другий етап – визначення цільового прибутку. На це впливають такі фактори, як, зокрема, дивідендна політика підприємства, стратегія розвитку бізнесу, аналіз прибутковості конкурентів, особливості ринку [3]. Після визначення цільового прибутку здійснюється розрахунок цільової собівартості продукту, тобто величина прибутку, яку бажає отримати підприємство, вираховується з очікуваної ринкової ціни. Цільові витрати при цьому калькуються за всіма компонентами і функціями продукції. Водночас необхідно визначити витрати на виробництво з урахуванням діючих на підприємстві технологій і наявного обладнання, а також врахувати вимоги щодо якості продукції.

Третій етап – залучення до праці всіх учасників виробничого процесу, які працюють над тим, щоб забезпечити виготовлення продукції з відповідною цільовою собівартістю. Регулярна оцінка технічних засобів та майбутнього розміру витрат дає змогу призупиняти процес проектування продукції на ранніх стадіях та вибрати оптимальний варіант подальшої розробки [7; 12].

Ефективність впровадження системи таргет-костингу на базовому підприємстві проілюструємо нижче.

Варто зазначити, що наразі українські металургійні підприємства майже не застосовують зарубіжні методи управління витратами через нестачу теоретичної та практичної підготовки, а також відсутності успішних прикладів запровадження [1]. Однак на думку авторів, методи таргет- та кайзен-костінг доцільно запроваджувати на вітчизняних промислових підприємствах, оскільки нині конкурентоспроможність української продукції є значно нижчою за європейських виробників. При цьому зазначені методи є доцільними для запровадження через те, що вони не потребують значних інвестицій та переобладнання виробничого процесу із заміною обладнання, яке здебільшого є морально та фізично застарілим на українських промислових підприємствах. При цьому власники підприємств можуть зіштовхнутися з проблемою небажання працівників запроваджувати інноваційні зміни. Подолати даний

бар'єр можливо шляхом запровадження мотиваційної програми, яка спонукатиме працівників до пошуку шляхів оптимізації витрат. Таким чином дані методи мають широкі перспективи розвитку на вітчизняних підприємствах, оскільки вони забезпечують багатовекторне покращення господарської діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності, не потребуючи при цьому великих інвестицій.

Процес калькулювання тісно пов'язаний з обліком витрат на виробництво, що передбачає дотримання загальних принципів ведення обліку. Єдиний підхід до визначення собівартості продукції дає можливість використовувати планові (нормативні) показники, дані звітного і базисного періодів для проведення аналітичних процедур з метою контролю та управління господарською діяльністю підприємства. Зокрема, отримана інформація використовується при оптимізації виробничих витрат.

Ціна арматурного прокату, який виробляється на металургійному підприємстві, обраховується методом калькулювання за неповними витратами – всі види витрат, які входять до технологічної собівартості включають у калькуляцію. Виробничі витрати та операційні витрати приймають за збільшеним розрахунком [14]. Технологічна собівартість арматурного прокату, яка розрахована за стандартним методом, становить 22989,22 грн./т. Виробничі витрати складають 5310,00 грн./тону, операційні витрати за збільшеним розрахунком приймають у межах 10...15 % від виробничої собівартості. Таким чином, повна собівартість тони металопрокату складе:

$$C = 22989,22 + 5310,00 + 2950,78 = 31250,00 \text{ грн./т}$$

Отже, після калькулювання собівартості виробництва арматурного прокату, нарахування ПДВ та рентабельності близько 5,5% отримано ціну на рівні 39562,50 грн./т., валовий прибуток з розрахунку на 1 т продукції становить 1718,75 грн. Водночас ціна конкурентів на аналогічний прокат коливається від 36 тис. грн./т до 42 тис. грн./т. Формування такого коридору спонукає шукати шляхи до зниження витрат виробництва.

З використанням системи таргет-костингу ціна буде розрахована таким чином: з огляду на ціни конкурентів та з урахуванням купівельної спроможності споживачів було затверджено ринкову ціну 1 т арматурного прокату на рівні 38802,65 грн. та задано цільовий валовий прибуток з розрахунку на 1 т продукції в розмірі 1973,15 грн. Отже, цільова собівартість продукції буде складати 30362,40 грн./т (38802,65 – ПДВ – 1973,15). Тобто різницю, яка склала 31250,00 – 30362,40=887,60 грн./т, необхідно скоротити

будь-якими доступними засобами, не знижуючи якість продукції. Це можливо за умови створення команди високоорганізованих та високопродуктивних працівників, яких об'єднує єдина ціль – досягнення максимізації прибутку. Цей метод дає змогу отримати очікуваний прибуток за умови зменшення витрат, шляхом раціонального використання сировини, зменшення виробничих та адміністративних витрат.

Також розглянемо можливість вдосконалення калькулювання собівартості арматурного прокату цього ж типорозміру із застосуванням окремих елементів системи кайзен-костингу.

На нашу думку, адаптація системи кайзен-костинг до діяльності підприємства дасть можливість максимізувати прибуток і мінімізувати витрати, оскільки в її основі лежить узагальнення всіх виробничих процесів як у цілому з організації діяльності прокатного цеху, так і на стадіях отримання напівфабрикатів для технологічного процесу [8; 13]. Це стосується й обліку витрат підприємств, удосконалення яких є основою для їхнього подальшого розвитку. Тому менеджмент підприємства здійснює управління витратами на основі їх удосконалення [4; 17]. Поєднання вищенаведених систем калькулювання собівартості продукції є основою для створення системи поступового зниження витрат шляхом безупинного її удосконалення. Така система матиме суттєвий синергетичний ефект.

Ми вважаємо за доцільне застосовувати комбіновану систему нормативного обліку і цільового калькулювання собівартості продукції, яку схематично зображено на рис.3.

В основу методики калькулювання собівартості арматурного прокату покладено нормативне калькулювання собівартості і цільове калькулювання собівартості [8]. За рахунок їхнього поєднання виникає можливість здійснення планування і прогнозування собівартості продукції, нормування виробничих витрат, статей калькулювання. Зокрема, здійснення аналізу собівартості арматурного прокату за статтями і визначення відхилень фактично здійснених витрат від їхніх нормативних величин. Передумовою запровадження системи цільового калькулювання собівартості продукції є розроблення методики бюджетування витрат, в основі якої лежить визначення планових (нормативних) показників. Важливою умовою процесу планування є дотримання єдиної методики організації процесу бюджетування, яка використовується на підприємстві.

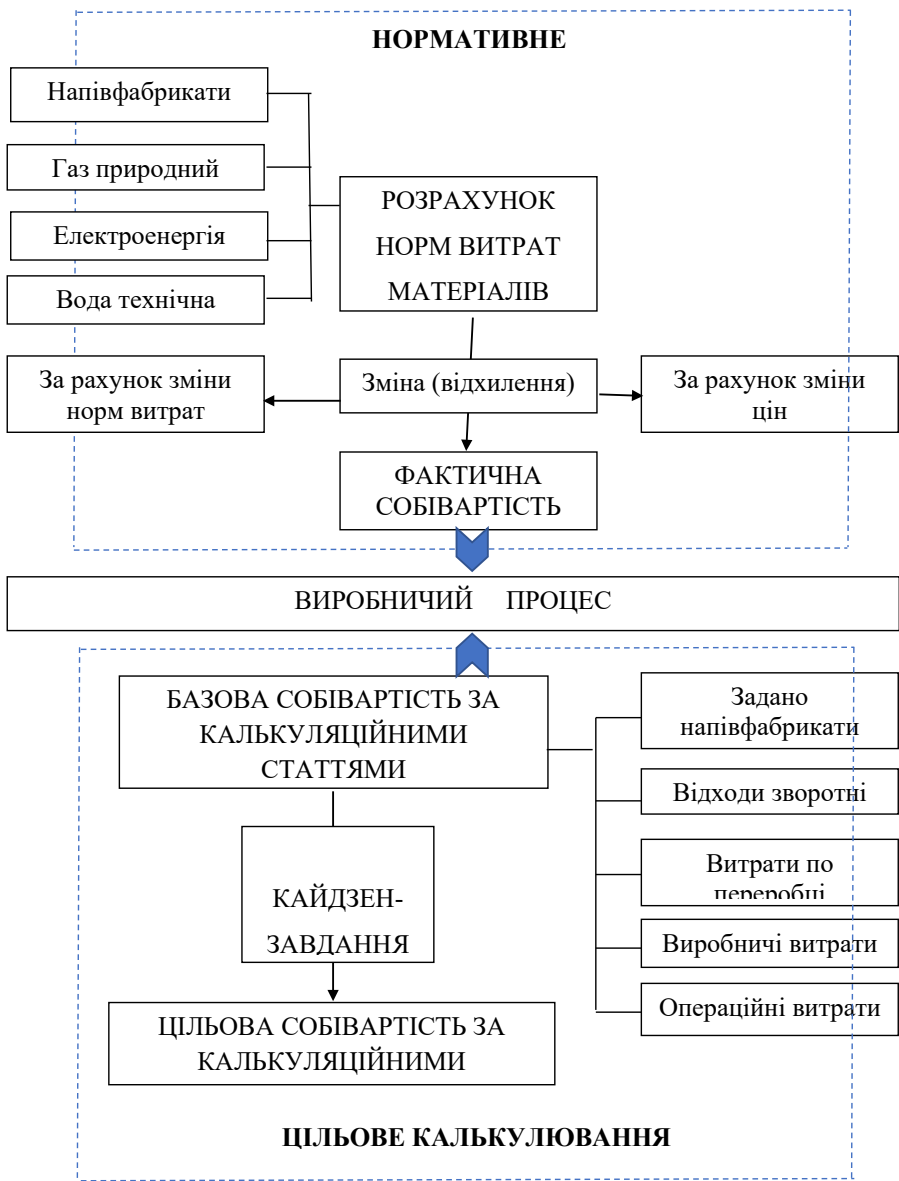


Рис.3. Система нормативного калькулювання і цільового калькулювання собівартості арматурного прокату

(Джерело: розроблено автором)

Управлінський аспект бюджетування являє собою інструмент доведення до виконавців мети управління і відображення кількісного плану дій у грошовій оцінці [20]. При цьому варто враховувати технологічні та організаційні умови діяльності прокатного цеху металургійного підприємства.

1. Розробка бюджету витрат, планової собівартості:

- удосконалення методики виробництва;
- запровадження нової/удосконаленої технології;
- використання більш якісної сировини;
- коригування вартісних та кількісних показників.

2. Виконання кайзен-завдання:

- на етапі планування – коригування планової собівартості продукції, тобто визначення величини, на яку є можливість зменшити ту чи іншу статтю витрат;
- під час виробничого процесу – корегування розрахунків;
- зниження цільової собівартості;
- контроль і виявлення негативного впливу відхилень.

3. Визначення цільової собівартості продукції в розрізі статей калькуляції:

- аналіз планової собівартості або базової (фактичної) собівартості за попередні періоди.

Цільовою собівартістю буде загальна сума витрат, здійснених у процесі виробництва, за статтями «Задано напівфабрикати», «Відходи зворотні», «Витрати по переробці», «Виробничі витрати», «Операційні витрати». Разом з цим в процесі виробництва арматурного прокату найбільшими за своєю структурою статтею витрат є «Задано напівфабрикати», «Витрати по переробці (паливо технологічне)» (згідно калькуляції базового підприємства). Цільова собівартість розраховується для кожної статті витрат з урахуванням кайзен-завдання – коефіцієнта цільового зниження витрат.

Цільову собівартість розраховують за формулою [8]:

$$C_{ц} = \sum(C_{01} \pm \Delta C_1) \cdot K + \sum(C_{02} \pm \Delta C_2) \cdot K + \dots + \sum(C_{0n} \pm \Delta C_n) \cdot K, \quad (7)$$

де $C_{ц}$ - цільова собівартість, грн;

C_{0n} - базова (планова) величина n -ї статті витрат, грн;

ΔC_n - величина коригування статті витрат, виражена у грн;

K - коефіцієнт цільового зниження витрат.

Коефіцієнт цільового зниження витрат, у свою чергу, розраховується за

формулою:

$$K = 1 - \frac{СПц}{СПо}, \quad (8)$$

де Спо - базова (планова) собівартість продукції, грн;

СПц - цільова собівартість продукції, грн.

На основі наведеної методики розглянемо можливість застосування її окремих елементів для вдосконалення калькулювання собівартості арматурного прокату.

Визначимо коефіцієнт цільового зниження витрат за формулою (8):

$$K = 1 - \frac{30362,40}{31250,00} = 0,0284$$

З урахуванням визначеного коефіцієнта цільового зниження витрат, отримуємо наступні величини коригування за статтями витрат*:

Δ Сзадано = 448,08 грн.

Δ Свідходи = 4,62 грн.

Δ Свитрати по переробці = 209,44 грн.

Δ Свиробничі витрати = 150,80 грн.

Δ Сопераційні витрати = 83,80 грн.

*Примітка. В розрахунках наведено дані калькуляції 1т арматурного прокату базового підприємства).

Визначимо цільову собівартість за формулою (7):

$$Сц = (15777,60 - 448,08) - (162,96 - 4,62) + (7374,58 - 209,44) + (5310,00 - 150,80) + (2950,78 - 83,80) = 30362,40$$

грн.

Використовуючи запропоновану методику цільового калькулювання, розрахунок цільової собівартості арматурного прокату здійснюється на кожному з етапів технологічного процесу, з урахуванням його особливостей, що дає можливість удосконалити процес планування, розроблення бюджету прокатного цеху, підприємства в цілому та ухвалювати стратегічні управлінські рішення.

Дослідження виробничої діяльності та цінової політики базового підприємства дає нам змогу запропонувати такі заходи щодо управління собівартістю арматурного прокату на підприємстві, що розглядається:

- ефективне планування витрат – встановлення норм витрат на етапі проектування та розробки продукції;

- вивчення причин браку та зниження собівартості за рахунок скорочення втрат від браку, що дасть можливість скорочення і більш раціонального використання відходів виробництва;
- зменшення втрат – перевитрата і псування сировини, порушення фінансової та розрахункової дисципліни;
- запровадження ефективних систем внутрішньозаводських економічних і коопераційних відносин, що сприяють економії ресурсів, підвищенню якості продукції;
- використання інструментів ефективного управління собівартістю продукції – нормативний метод і цільове калькулювання собівартості продукції, виявлення резервів зниження витрат.

Таким чином, аналіз наукової літератури та періодичних видань дозволив виявити сучасні підходи до управління витратами підприємств та регулювання собівартості продукції. Проведене дослідження дозволило зафіксувати наступні концептуальні основи: концепція управління витратами та регулювання собівартості кайдзен-костинг (kaizen-costing), концепція системи таргет-костинг (target-costing).

Проведений аналіз витрат на виробництво металургійної продукції та собівартості арматурного прокату на базовому підприємстві засвідчив, що найбільшу частину витрат на виробництво арматурного прокату складають матеріальні витрати. Встановлено, що собівартість арматурного прокату в динаміці за аналізований період зростала. Визначено, що фактори, які найбільше впливають на собівартість – обсяг випуску продукції та матеріальні витрати за видами. Для усього періоду, що було проаналізовано, виявлено тенденцію до збільшення загальної суми витрат. Найбільший вплив на це мала зміна цін на матеріали, зміни норм матеріалів, зміни обсягу випуску продукції.

Обґрунтовано ефективність впровадження сучасних методів управління витратами на базовому підприємстві. Зокрема, застосування систем таргет- та кайдзен-костингу розширює можливості підприємства для ефективного управління та оптимізації витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх стадіях виробничого процесу.

Запропоновано використання системи управління собівартістю прокатної продукції на основі методу цільового калькулювання. Розроблений метод цільового калькулювання було апробовано на базовому підприємстві, що дозволило зменшити собівартість 1 т арматурного прокату на 887,6 грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1.:

1. Терещенко В. О. Процес розвитку підприємницької діяльності на українських землях. Наука і правоохорона. 2013. № 2 (20). С. 163-167.
2. Дякуновський О. Є. Поняття «підприємець» за законодавством Республіки Польща: досвід для України. Пріоритетні напрями модернізації системи права України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 23-24 грудня 2016 р.). Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2016. С. 92-96.
3. Коротич О. Б. Підприємництво як соціально-економічне явище. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4. С. 211-216.
4. Коротич О. Б. Спільне підприємництво : [навч. посіб.]. Х. : УкрДАЗТ, 2004. 117 с.
5. Бігняк О. В. Підприємництво як предмет правового регулювання в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04. Донецьк, 2007. 17 с.
6. Сагайдак Ю. Підприємницька діяльність як основна форма реалізації економічних прав людини. Теоретико-правовий аспект. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 44-48.
7. Селіванов В. М. Концептуальні засади Кодексу про підприємництво України. Право України. 1995. № 2. С. 3-11.
8. Шишка Р. Б. Підприємництво як правова категорія. Вісник університету внутрішніх справ. 1999. № 5. С. 201-207
9. Про внесення змін до статті 1 Закону України «Про підприємництво»: Закон України від 22 лютого 2000 р. № 1481-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 13. Ст. 110.
10. Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник. Л. В. Хомко, Х. Ю. Кульгавець. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 424 с.
11. Сагайдак Ю. Підприємницька діяльність як основна форма реалізації економічних прав людини. Теоретико-правовий аспект. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 44-48.
12. Селіванов А. М. Підприємництво в Україні як об'єкт моделювання і прогнозування. Київ : Інститут приватного права і підприємництва АПрН України. 2001. 172 с.
13. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник. К. : Академія, 2004. 855 с.

14. Нікітенко К.С. Підходи до фінансування підприємницької діяльності в Україні. Гроші, фінанси і кредит. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Вип. 1, 2020. С 208-213.
15. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, 19-20, 21-22. Ст. 144.
16. Яковенко О. З. Сутність і функції підприємництва в інтеграції виробництва на основі кластерів у системі національного господарства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1. С. 79-87.
17. Александрова Б. В. Торгово-промислові палати в Україні як інституції стимулювання розвитку підприємництва : дис. канд. : 08.00.03 / Александрова Б.В. Дніпропетровськ, 2016. 251 с.
18. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с
19. Репіна І.М. Розвиток підприємництва в Україні за індикаторами рейтингу світового банку «Doing Business». Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 106-113.
20. Редькін Д.О. Особливості формування підприємницького середовища в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 1. С. 243-245.
21. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.
22. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.

Література до параграфу 2.2.:

1. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд., 2011. 704 с.
2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: принципы и практика: пер. с англ., 2001. 320 с.
3. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function, 1985. 230 p.
4. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: К.: КНЕУ, 2016. 197 с.

5. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія К. : КНЕУ, 2013. 277 с.
6. Коцій О.В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. №19. (75). 2022. С. 127-132.
7. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(65). 2021. С. 131-136.
8. Пивоваров С. Е., Максимцев І. А. Операційний менеджмент: підр., 2011. 544 с.
9. Chapman, S.N., Arnold, J.R.T., Gatewood, A.K. & Clive L.M. Introduction to Materials Management (Eighth ed.). United States of America, Boston: Pearson Education, 2017. p. 465.
10. Коленда Н.В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23(1). С. 103-107.
11. Рибак М. І. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. № 6. 2014. С. 114-119.
12. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. № 154. 2020. С. 88-92.
13. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень: ОНЕУ*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
14. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2009. 243 с.
15. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19—20. 2020. С. 110-116.
16. Karpenko Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N.; Kalinichenko, S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. № 12(6). 2021. P.359-375.
17. Чертиковцев В.К. Виробничий та операційний менеджмент: підр., 2019. 92 с.

Література до параграфу 2.3.:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 14.09.2023)
2. Американська торговельна палата в Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/> (дата звернення: 14.09.2023)
3. Споживчі тренди та стратегія покупок. Що змінилось та як задовольнити потреби клієнтів? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/spozhyvchi-trendy-ta-strategiya-pokupok-shho-zminylos-ta-yak-zadovolnyty-potreby-kliyentiv/> . (дата звернення: 14.09.2023)
4. Гріщенко О. О. Стійкий розвиток в системі управління фінансово-економічною безпекою: трансформаційний підхід [Електронний ресурс] / О. О. Гріщенко, Д. О. Грицишен // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2013. - № 2. - С. 30-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_2_6
5. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. - 662с.
6. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія/Василенко В.А. - К.: ЦУЛ, 2005. - 644 с.
7. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на засадах кумулятивного підходу. [автореф дис.на здобуття наук. ступеня док.екон.наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)] / Н.В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 38 с.
8. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
9. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
10. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с.
11. Єпіфанова І. Ю. Управління стійким розвитком вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / І.Ю. Єпіфанова // Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . 2011. – N168 Ч.1: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес . – С. 216-219.

12. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
13. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності / С. В. Приживара. // Державне будівництво. - 2012. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_9
14. Мозенков, О. В. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування : монографія / О. В. Мозенков, Т. С. Клебанова, О. В. Раєвнева, Н. А. Дубровіна, О. В. Мілов.О.– Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005.– 152 с.
15. Balabash O., Kuznetsova I. *Technologies of strategic management of sustainable development of modern organizations*. Harkiv: «Disa plyus». 2022. 228. Available: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>
16. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: монографія / Н.В. Шандова. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с.
17. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія / І.О. Кузнецова. – Одеса : « Друкарський дім», 2009. – 228 с.
18. Балабаш О.С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О.С. Балабаш, В.В. Коваль // Науковий вісник–2010.– № 17(118). С. 14-21.
19. Балабаш О.С., Шишкін О. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах удосконалення ланцюга формування доданої вартості . *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2021. № 35 С. 31-38
20. Балабаш О.С. Забезпечення бізнес-стійкості підприємства шляхом управління його фінансовою безпекою / О.С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник соціально економічних досліджень. Зб. наук. праць. – ОНЕУ, 2013. Вип. 2 (49), Ч. 1. – С. 48-53.

Література до параграфу 2.4.:

1. Hill, T. *Operations management* (2nd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan. 2005.
2. Chapman, S.N., Arnold, J.R.T., Gatewood, A.K. & Clive L.M. *Introduction to Materials Management* (Eighth ed.). United States of America, Boston: Pearson Education, 2017. p. 465.

3. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. Изд. 8-е. М.: Вильямс, 2003. 704 с.
4. Wang, M. & Huang, A. The design of a flexible capital-constrained global supply chain by integrating operational and financial strategies. *Omega-international Journal of Management Science*. 2019. №58. 40-62.
5. Santa, R.A., Acosta, A., Borrero, S. & Scavarda, A. Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. *Estudios Gerenciales*. 2020. 157. 454-464.
6. Tarigan, Z.J.H & Siagan, H. The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*. 2021. №2. 363-372.
7. Джулакидзе Е. Г. Эффективная операционная стратегия – необходимое условие успеха. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2017. № 3. 25. 2 т.
8. Ткачук Л. М. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Л. Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_20
9. Кузьменко М. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. М. М. Кузьменко, Н. М. Богацька. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1207-1210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_292
10. Капінос Г. І. Операційний менеджмент. навч. посіб. Г. І. Капінос, І. В. Бабій. К. : "Центр учбової літератури". 2013. 352 с.
11. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ. 2016. 197 с.
12. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 454 с.
13. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Karpenko Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N.; Kalinichenko, S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. № 12(6). P.359-375 <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.175>

15. Данильчак А.І. Основні аспекти визначення операційних пріоритетів підприємства. Збірник наукових праць «Економічний аналіз». 2023. Том 33. № 1. С. 211-218.

Література до параграфу 2.5.:

1. Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Розвиток металургійної смарт-промисловості: світовий досвід та уроки для України. *Економіка України*. 2019. № 9–10. С. 3– 23. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.09.003>.
2. Бобиль В.В., П'ятигорець Г.С., Зуєва Я.В. Дослідження закордонного досвіду з питань обліку витрат виробництва та калькулювання продукції. *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2017. Вип. 14. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.15802/pte.v0i14.123864>.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
4. Бухгалтерський облік : навчальний посібник / Т.В. Давидюк та ін. Харків : Гельветика, 2016. 392 с.
5. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 18. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3>.
6. Качалай В. В. Кайзен-костінг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 273–277.
7. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
8. Кущик П.О., Бачинський В.І., Кузьмінська К.І., Чабанюк О. М. Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. №2 (43). С.25–32. DOI: [10.55643/fcactp.2.43.2022.3363](https://doi.org/10.55643/fcactp.2.43.2022.3363).
9. Чернявська І.М. Шляхи оптимізації витрат металургійної продукції. *Прикладна економіка: від теорії до практики*: збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 27-28 березня 2023). С. 61–64.
10. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301–309.
11. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А.,

- Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
- 12.Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
 - 13.Мельник О. В. Тенденції та перспективи розвитку металургійних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7629> (дата звернення: 15.08.2023).
 - 14.Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджені наказом Міністерства промислової політики України від 09.07.2007р. №373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text> (дата звернення: 04.09.2023).
 - 15.Павлова С.І., Магнушевська Т.М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 56–58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.09.2023).
 - 16.Проданчук М. Таргет-костінг та кайзер-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3 (69). Т. 2. С. 150–155.
 - 17.Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред.: В.Г. Воронкової, Н.Г. Метеленко; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 338 с.
 - 18.Сенишин О С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
 - 19.Таргет-костінг: спосіб здешевити продукт (2022), «FRACTUS». URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/target-kosting-sposib-zdesheviti-produkt/> (дата звернення: 18.08.2023).
 - 20.Koreniuk P., Sunduk A., Levkovska L., Koreniuk L., & Zienina-Bilichenko A. Potencial of integration of natural resources into the market influence. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. No.43(3). Pp. 430–441. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2635> (дата звернення: 15.08.2023).

Література до параграфу 2.6.:

1. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму / С.В.Філіппова // Економіка: реалії часу. - 2017. - № 2(30). - С. 5-17. - URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf> (дата звернення: 25.09.2023)
2. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств / О.О. Карпенко, Н.К. Мандзюк // Ефективна економіка. - 2018. - № 4. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>. (дата звернення: 25.09.2023)
3. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / А.М. Колот // Соціально – трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; [відп. ред. Т.Г. Кицак]. - 2013. - № 2(6). -С. 6-15.
4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Котлер, Н. Лі. ; пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
5. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. - URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 25.09.2023)
6. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.09.2023)
7. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В.М. Жуковська // Фінанси України. - К.: 2009. – С.14-21.
8. Кузнецова І. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В. О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – Ч.1, № 4(49). – С. 101-104.
9. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2013. – № 4. – С. 1-31.

- 10.Нездойминов С.Г., Шикина О.В. Малый бизнес в сфере туризма и гостеприимства как фактор социального предпринимательства / С.Г. Нездойминов, О.В. Шикина // зб.публікацій. - URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147040575.pdf> (дата звернення: 25.09.2023)
- 11.Федорченко В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму: [Монографія]/ В.К. Федорченко / За ред. Н.Г. Ничкало. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. – 472 с.
- 12.Нездойминов С. Г., Андреева Н. М. Державне – приватне партнерство у сфері рекреації та туризму в контексті соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія: у 2-х т. / за заг. ред. Г. Г. Півняка; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. Т. 2. С. 231–237.
- 13.Нездойминов С. Г., Александрочкина П. О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму / С.Г. Нездойминов, П.О. Александрочкина // Економіка та суспільство. - 2018. - № 18. - С. 622-627.
- 14.Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства / Є.В. Козловський, Т.І. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 9. - С. 78–82.
- 15.Мартінова Н.С., Назаренко О.В. Особливості розвитку форм державно-приватного партнерства в індустрії туризму в Україні / Н.С. Мартінова, О.В. Назаренко // Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3–4 (74–75). С. 190–204. - URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/190-204.pdf> (дата звернення: 25.09.2023)
- 16.J. Gregory Dees. Social entrepreneurship: Definition and boundaries. Technology Innovation Management Review. - February 2012. - С.22-27. - URL:https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Saifan_TIMReview_February2012_2.pdf (дата звернення: 25.09.2023)
- 17.Yunus, M. Social business and microfinance: building partnerships with corporations and other entities to speed the end of poverty. - 2011. - С. 121-141. - URL: <https://www.muhammadyunus.org/post/804/social-business-and-microfinance-building-partnerships-with-corporations-and-other-entities-to-speed-the-end-of-poverty> (дата звернення: 25.09.2023)
- 18.J. Mair, I. Marti. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. - Volume 41, Issue 1, February 2006, Pages 36-44. -

- URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000544> (дата звернення: 25.09.2023)
- 19.Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». - 2017. - 188 с.
 - 20.Weerawardena J., Sullivan Mort G. Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-Profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. - 2000. -Vol. 9. - No. 3. - P. 54. - URL: <https://bit.ly/46qJy1n> (дата звернення: 25.09.2023)
 - 21.Naugh H. Community-Led Social Venture Creation // Entrepreneurship: Theory & Practice. - 2007. - Vol. 31. - No. 2. - P. 161-182. - URL: <https://bit.ly/462Ho8z> (дата звернення: 25.09.2023)
 - 22.Галушка З. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З. Галушка // Вісник Київського Національного Університету ім.Тараса Шевченка, Економіка. - 2013. - №148. - С. 15-17. - URL: <https://bit.ly/3tfyEgv> (дата звернення: 25.09.2023)
 - 23.Миронов Ю.Б., Михальський Ю.В. Соціальне партнерство в туризмі: детермінанти та соціально-економічні механізми розвитку за сучасних умов / Ю.Б. Миронов, Ю.В. Михальський // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 56. - С. 55-59. - URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov27.htm (дата звернення: 25.09.2023)
 - 24.Буяк Б. Молодь, як особлива соціально-демографічна група в умовах становлення соціально-правової держави та громадянського суспільства / Б. Буяк // Наукові записки [Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України]. - 2007. - Вип. 36. - С. 198-209. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2007_36_22 (дата звернення: 25.09.2023)
 - 25.The World Programme of Action for Youth. Printed at the United Nations, New York. - 2010. - 75 p.
 - 26.Мотречко В. В. Організація діяльності суб'єктів місцевого самоврядування щодо реалізації молодіжної політики [Текст] : автореферат дис. ...канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / В. В. Мотречко ; Одеський рег. ін-т держ. упр. - Одеса, 2018. - 20 с. - Бібліогр.: с. 16-18. - http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis_motr.pdf (дата звернення: 25.09.2023)

27. Населення України : статистичний збірник / Державна служба статистики України. - URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.09.2023)
28. Економічна активність населення України : статистичний збірник / Державна служба статистики України. - URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.09.2023)
29. Панухник О. Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління / О. Панухник // Галицький економічний вісник. - 2015. - № 2. - С. 5-12. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_3
30. Офіційний сайт фермерського господарства «Бабині кози». - URL: www.babynikozy.com.ua (дата звернення: 25.09.2023)
31. Офіційний сайт ГО «Гуцулики». - URL: <https://verkhovyna.life/hutsulyky> (дата звернення: 25.09.2023)
32. Перелік проектів регіонального розвитку, поданих до конкурсної комісії з відбору проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу. - URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/http-www-minregion-gov-ua-wp-content-uploads-2017-09-zaklyuchenie-png/> (дата звернення: 25.09.2023)
33. Заїкін А. Освіта майбутнього: чому студентів варто навчати підприємництву. Як у цьому можуть допомогти університети. - URL: <https://bit.ly/3I5Si2r> (дата звернення: 25.09.2023)
34. Дульцева І.І. Використання конкурентних переваг соціального підприємництва в туристичному бізнесі / І.І. Дульцева // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського. – 2016. – Вип. № 12. - URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/52.pdf> (дата звернення: 25.09.2023)
35. Ярошевська О. В., Кулько-Лабинцева І. В. Розвиток соціального підприємництва на базі туристичних підприємств України / О.В. Ярошевська, І.В. Кулько-Лабинцева // Ефективна економіка. - 2020. - № 6. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7938> (дата звернення: 25.09.2023)
36. Коваленко Л. П., Колотова Н. Б. Соціальне підприємництво та краудфандінг – інструменти розвитку екологічного туризму / Л.П. Коваленко, Н.Б. Колотова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2017. - Вип. 3 (08). - С. 142-146.

РОЗДІЛ 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Емоційний інтелект як фактор підвищення ефективності управління підприємством

Вторгнення російських військ спричинило руйнівний вплив на економіку України, порушивши ділову активність, завдавши шкоди людям, містам та інфраструктурі.

За статистичними даними, більше половини підприємств (46,8%) припинили свою діяльність повністю або частково, а 19% змушені були здійснити релокацію. Значна частина цих підприємств (10%) вибрала перенесення своєї діяльності за кордон, а інші (9%) перейшли в інші регіони України [2].

Конкуренція на ринку України в умовах війни є складним і динамічним процесом. Внаслідок війни в Україні спостерігається значна нестача товарів і послуг, зміна попиту, зниження витрат. Це створює можливості для підприємств, які можуть задовольнити цей попит, адаптуватися до змін і знайти нові можливості для росту і розвитку. Однак конкуренція також буде більш жорсткою, диверсифікованою і глобальною.

Своєчасна переорієнтація на стратегію, яка передбачає ефективне використання нематеріальних активів, стає важливим кроком для підприємств у сучасних умовах. Результатом цієї переорієнтації може бути збільшення вартості підприємства, покращення репутації та залучення і утримання талановитого персоналу, що сприяє забезпеченню конкурентних переваг. За даними фахівців, нематеріальні активи становлять приблизно 70% від загальної вартості активів підприємства, у порівнянні з матеріальними активами, що складають лише 30% [34].

Один з ключових нематеріальних активів, який сьогодні набуває великого значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, - це емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EQ) означає здатність керувати своїми власними емоціями та розуміти емоції інших людей.

Серйозні стресові навантаження для населення країни створюють постійні негативні новини, хвилювання за особисту безпеку та безпеку близьких, мобілізація друзів і знайомих, а також постійні думки про майбутнє та очікування завершення війни. За результатами дослідження компанії Gradus

360 degree (360 градусів) і варіанти цієї методики (від 90 до 720 градусів) – визначення відповідності працівника посаді за допомогою опитування його оточення, що взаємодіє з ним в ході виконання ним функціональних обов'язків (лігніне керівництво, сам працівник, його підлеглі, колеги, клієнти тощо) [26, с. 86-87.].

Таким чином, можна підвести підсумок нашого дослідження. Повномасштабне вторгнення росії в Україну підвищило потребу щодо переходу суб'єктів економічної діяльності на електронні форми взаємодії працівників, включаючи віддалений режим роботи та діяльність штатних фахівців у електронно-комунікаційному середовищі.

Сьогодні в системі управління персоналом організації присутні різноманітні підходи відбору персоналу, але все далі використовуються інструменти з використанням цифрових технологій. Охарактеризовані вище сегменти HR-технологій можна віднести до найбільш динамічних та й інноваційних, оскільки нові технології дозволяють менеджменту організації більш якісно та точно оцінювати кандидатів, а також підвищити якісні показники людських ресурсів, професійно-кваліфікаційний рівень працівника, мотивувати персонал і суттєво знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність власної діяльності.

Тому, система управління персоналом не може повноцінно функціонувати осторонь, без використання інформаційних технологій, за допомогою яких можна автоматизувати процеси у будь-якій організації.

Запроваджуючи інноваційні технології в систему управління персоналом, в першу чергу, доцільно проведення оцінки їх своєчасності, можливості і результативності, а також зробити все необхідне, щоб опір персоналу був найменшим, а ефективність інновації – як найбільшою.

3.3. Освітній комплекс як основа глобальної конкурентоспроможності у XXI ст.

Проблематиці генези, функціонування і занепаду світових цивілізацій присвячений значний масив наукової літератури. При цьому поняття «цивілізація» кожним автором трактувалося під специфічним кутом зору. Причини та фактори цивілізаційного розвитку були предметом уваги таких відомих дослідників як А. Тойнбі, О. Шпенглер, М. Данилевський, К. Ясперс, Ф. Бродель, Н. Еліас, Б. Гізо та інших; а серед вітчизняних науковців – О. Джеджора, В. Луговий, Ю. Павленко, В. Сандугей, Є. Ситніченко, О.

Скаленко, С. Удовик, А. Філіпенко, В. Шейко та багатьох інших. Можна погодитися з В. Шейко, що у найзагальнішому розумінні цивілізація є певним станом етносу, досягнутим завдяки розвитку громадськості, життя суспільства [1; 2].

Найбільш значущими критеріями цивілізації є:

- наявність писемності, технічних засобів збереження та поширення інформації;
- релігійна доктрина чи морально-філософське вчення як констатуюча основа цивілізації;
- організація міського співіснування великої кількості людей;
- освічена еліта, здатна генерувати ідеї для розвитку цивілізації;
- існування «високих стилів» мистецтва;
- система фіксації мір часу, простору і ваги;
- політична структура управління;
- розвинута економічна система як комплекс механізмів та інститутів становлення, розвитку, функціонування та регулювання процесів виробництва, обміну, розподілу та споживання уречевлених ідеально-образних моделей цілепокладаючого мислення [2, с. 4-5; 3; 4; 5].

За наявності перелічених ознак цивілізація повною мірою виконує власну функцію: забезпечення загальнозначущої, стабільної нормативної взаємодії, розвитку двох ключових елементів буття: індивідуального та соціального. Цивілізація визначає подібне у суспільствах, що виникають на базі однотипних технологій.

Процес цивілізації був би неможливий без наявності поліетнічного соціокультурного комунікаційного простору. Важлива функція етносу – обмін із середовищем енергією та ентропією [1; 2]. В межах цивілізації як континууму культур, об'єднаних близькістю семіотичних систем, такий речовинно-енергетичний обмін відбувається як у площині фізичного формотворення з подальшою реалізацією через ринок, так і у сфері інтелектуально-енергетичного формотворення, моделювання предметів трудового цілепокладання, що реалізується у вигляді знань. Саме знання, нагромаджені та збережені шляхом фіксації абстрактних символів на тому чи іншому матеріально-конструктивному носіїві з метою їх відтворення і споживання у часі, є ключовою ознакою дефініції світових цивілізацій. Становлення цивілізації супроводжується фіксацією, збереженням та відтворенням попередньо набутих знань (спадщини попередніх культур), фіксацією актуального досвіду недалекого минулого. Інтерпретація власного буття для

відтворення і споживання «інтелектуальною елітою» з метою забезпечення ефективної соціоекономічної та духовної взаємодії спонукає до утворення специфічного соціально-духовного середовища генерації, кристалізації, акумуляції та апробації інформації, що опосередковує і стимулює розвиток усіх сфер буття соціуму. Виникає специфічна система відносин з приводу виробництва, обміну та споживання інформації: інститут індивідуальної приватної власності на інформацію, механізм обміну інформацією через компромісну цінову угоду між виробником і споживачем, пошук соціоекономічної ніші реалізації набутих знань, тобто пропозиція інтелектуального ресурсу на ринку праці та подальше використання знань у процесі виробництва – пошук доцільних способів подолання опору середовища, що відповідає закону збереження енергії, у процесі речовинного формотворення споживних вартостей, усвідомлення індивідом набутої ним інформації як фактора його соціо-особистісної значущості, умови самореалізації та життєвої цілеспрямованості. Освітній комплекс, як функціонально-структурний компонент соціосистеми, перш за все охоплює низку комунікаційно-освітніх технологій, що забезпечують поширення та використання знань в антропосфері. В історико-хронологічному аспекті можна виокремити такі комунікаційно-освітні технології:

- виникнення мови, що уможливило передачу знань із уст в уста;
- зародження та використання писемності – наскельних малюнків та алфавіту, що дало змогу зображувати й записувати знання;
- винайдення та поширення книгодрукування, що зробило можливим видання підручників та навчальних посібників і заклало підвалини масової освіти;
- винайдення радіо, телефону й телеграфу, що дало змогу швидко передавати знання на будь-яку відстань і започаткувало дистанційне аудіонавчання;
- винайдення й використання телебачення, що сприяло зародженню дистанційного відеонавчання;
- винайдення комп'ютера, розбудова світової інформаційної системи – Інтернету – та підключення до неї закладів і здобувачів освіти [6, с. 74-75].

Оскільки ключовою та завершальною ланкою геобіоценозу є етнос, а цивілізація – це стійке поліетнічне утворення, цілісне завдяки близькості семіотичних систем: сприйняття часу, імперативів поведінки та домінантів свідомості, духовно-енергетичних принципів буття тощо, то генерація та

циркуляція знань з метою їх подальшої апробації в межах контактних зон антропогеобіохору активізується в етногенетичну фазу піднесення [1; 2], що характеризується соціоінституційною структуризацією етносу, ускладненням структури через організацію консорцій та конвіксій.

Адаптувавши внаслідок антропосукцесії довкілля, та чи інша людська спільнота (етнос) через спосіб економічної діяльності підтримує у просторі та часі антрополадшафтну рівновагу. Знання, набуті внаслідок приватного виховання (передусім у сім'ї), зумовлюють стереотип поведінки – відтворення нащадками життєвого циклу своїх предків [1; 2]. Сукупність знань зумовлює ідеально-образну модель трудового цілепокладання у традиційно-статичній формі: для землероба – щодо організації флори, для скотаря – фауни. Посилення тенденцій урбанізації життя диференціює знання відповідно до спеціалізації праці в міру товаризації відносин, бо місто, крім наявності адміністративного центру, храму та, інколи, університету – це, перш за все, ринок. Античне місто-поліс виникає як усвідомлена потреба окреслення частини простору з метою його антропоадаптації через утворення інституцій, котрі є відображенням циклічно-функціональних сил Всесвіту і Природи – богів-олімпійців. Античній людині властиво статично-актуальне сприйняття часу, футуристичне мислення властиве окремим філософам (наприклад, «ідеальна держава» Платона), а пантеїстичне мислення майже не зустрічається. Спосіб організації співіснування античного міста – це зібрання вільних громадян-землевласників, які вирішують спірні питання, користуючись правовими нормами, де кожна норма приймалась і фіксувалась для кожного окремого випадку, а тому античне право, за висловом О. Шпенглера [7, с. 151], це «право одного дня, навіть однієї миті». Економічною основою існування античних міст, як наголошує М. Вебер [8, с. 10], віддавна був обмін на міському ринку товарів власного виробництва на ті, що привозилися сюди з найближчих сіл. Проблема перенаселення у греків вирішувалась шляхом колонізації (окрім Спарти), а у римлян – шляхом мілітаристських експансій. Таким чином розпорошувалася критична маса пасіонарності, що уможливило «три золоті віки Еллади». Здобуття освіти було справою особистою, суспільство вкрай рідко виявляло попит на інтелектуально-творчий капітал. Шедеври античного мистецтва – уречевлені знання античних спеціалістів – не зважаючи на грандіозність (наприклад «чудеса світу»), були поодинокими свідченнями вияву суспільного попиту на інтелектуальний капітал, набутий внаслідок тривалого періоду споживання освітніх послуг. Натуралізація латифундій у пізньоримський період і, відповідно, згортання товарно-ринкових відносин у

містах – усе це до мінімуму знизило суспільну значимість освітньої послуги. У добу Середньовіччя «християнський світ» асоціювався із «темрявою неучтва». Антична інтелектуальна спадщина поверталася до поодиноких європейців-аматорів в теологічному обрамленні у мавритансько-юдейській інтерпретації в першу чергу через Кордовський університет. Починаючи із XIII ст., у Європі відбувається похвалення політичного, економічного та культурного життя, функціонують Болонський, Паризький та Оксфордський університети. Через століття-півтора з'являється меркантилізм як політика торгово-грошового розвитку країни, що має в своїй основі мануфактурно-товарний спосіб виробництва. Торговельний капітал поволі поступився місцем капіталу промислового. Ріст промислового капіталу, у свою чергу, безпосередньо залежить від рівня розвитку технокультури – взаємодії людини з технікою, тобто ефективність капіталістичного виробництва – це кількісний результат якісної взаємодії найманої робочої сили з основним та оборотним капіталом, а умовою такої взаємодії є рівень кваліфікації робітника. І чим більше індустріалізується виробництво, тим більш вузькоспеціальним стає профіль найманого робітника. Науково-технічний прогрес, ускладнення та диференціація виробничих функцій, впровадження нових технологій, жорстка конкурентна боротьба, формування системи корпоративного управління – усе це вимагає високої та постійно зростаючої фаховості, інтелектуальної кристалізації людського капіталу, що висуває потребу в освітніх послугах. Таким чином, освітня послуга в умовах капіталізму вперше за всю історію людства стає загальною суспільно значимою потребою, об'єктом масового споживання, інвестиційним товаром, без якого неможливим було б створення доданої вартості в умовах індустріальної економіки.

Сучасна «західна» інформаційна цивілізація поєднує два явища, котрі визначають її суть та вказують напрям еволюції: по-перше – ноосферизація системи цінностей, причому як індивідуалістично-конкурентних, так і групово-кооперативних та егалітарно-колективістських; по-друге – становлення постіндустріального типу економічних систем із тенденціями глобалізації між національними підсистемами (структурними компонентами), що виходять за межі націй-держав: виробничої, ринкової, грошово-фінансової, розподілу і споживання. У техногенній цивілізації наука, а отже й освіта, стали основною продуктивною силою. Функція техносфери – це пришвидшення фізичного формотворення, трансформація природи через системи праці у споживні вартості. Однак речовинно-енергетична першооснова фізичного формотворення макропроцесуального циклу у виробничих економічних системах повинна

опосередковуватися та скеровуватися інформаційно-енергетичним ресурсом у мікропроцесуальному циклі праці [4]. А середовищем генерації інформаційно-інтелектуального ресурсу будь-якого соціуму в межах індустріального чи постіндустріального континууму виступає освітній комплекс. Отже, освіта – це основна системотворча структура, що забезпечує розширене відтворення інтелектуального потенціалу, виробляючи унікальний «товар» – кваліфіковані кадри [9, с. 59]. Перспективи освіти в інформаційній цивілізації визначаються характеристиками постіндустріальної економічної системи. Якщо в аграрному суспільстві економічна діяльність була пов'язана з виробництвом продуктів харчування, а обмежувальним чинником виступала земля, у техногенній цивілізації головним було виробництво товарів, а обмежувачим чинником – капітал, то в інформаційній цивілізації основною економічною діяльністю є виробництво і застосування інформації для ефективного функціонування інших форм виробництва, а обмежувальним чинником стають знання. Якщо в техногенній цивілізації центральними змінними були праця і капітал, то в інформаційній цивілізації такими є інформація і знання, що заміщують працю як джерело додаткової вартості [9, с. 62].

Посилення тенденції інформатизації змінює життєві стандарти, зростає, зокрема, суспільна цінність освіти як безперервної універсальної форми діяльності у динамічно еволюціонуючому світі. Вміння управляти системами штучного інтелекту у процесі функціонування виробничих економічних систем перетворюється на першу елементарну передумову працевлаштування. Рівень особистої технокультури робочої сили вже давно став цінним чинником попиту на ринку ресурсів постіндустріально-ноосферних економічних систем. А тому для інформаційної цивілізації характерним є формування нової еліти, «горизонтальної навали» [4] нової генерації фахівців, кваліфікація яких заснована на знаннях і постійно зростає завдяки освіті, а не володінню власністю, що успадковується або купується за рахунок підприємницьких можливостей; і не на політичній позиції, що досягається завдяки підтримці партій і груп.

Однією із визначальних ознак постіндустріальної цивілізації є домінування теоретичних знань над емпіричними, кодифікація ідеально-образних моделей трудового цілепокладання та передбачення сукупності результатів виробничої діяльності, досягнутої завдяки інноваціям. Значною мірою інформаційно-постіндустріальна економіка – це виробництво інновацій на основі інновацій, що зумовлює ключову роль освіти як фактора економічного розвитку та економічного зростання. Центральною фігурою

інформаційного суспільства є статус вченого, а університет чи, загалом, заклад вищої освіти стає центральним інститутом суспільних відносин завдяки своїй ролі джерела інновацій і знань. Все ширше використання систем штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє долати невизначеність майбутнього та наперед отримувати фактичний матеріал завдяки прогнозуванню за допомогою інформаційних систем, ефективності виробництва від впровадження інновацій та змін ринкової кон'юнктури. Ринок обміну традиційних товарів поступається місцем ринку, де товаром виступає інформаційна послуга та інтелектуально-інноваційний ресурс. У виробничих економічних системах індустріальна технологія поступається місцем інтелектуальній технології, що передбачає зниження витрат на отримання та використання інформації – основної споживної вартості XXI ст.

Інтеграція України в європейські економічні та соціальні структури передбачає еволюційний процес зближення із системою соціально-економічних відносин, які склалися в Західній Європі (Європейському Союзі), який стимулюють наростаючі процеси глобалізації економіки. При виборі оптимального вектора інтеграційної політики України необхідно виходити з цивілізаційної природи суспільства, а також об'єктивних тенденцій розвитку міжнародних економічних зв'язків, які зумовлюють ті чи інші зрушення в структурі світового господарства. Пріоритетність європейського напрямку економічної інтеграції України та стратегічних партнерських відносин з США, а також необхідність врахування геоекономічної ролі Китаю, Японії, Туреччини, країн Латинської Америки тощо, потребують знаходження правильного балансу стосовно геостратегічного трикутника «США - Європейський Союз - Китай», дотримання стратегічного балансу між західним (Євросоюз) та іншими векторами зовнішньоекономічного розвитку.

Наприкінці XX ст. завдяки активній підтримці впливової міжнародної організації Програма розвитку ООН (ПРООН) широкого розповсюдження у світі набула так звана концепція людського розвитку, згідно з якою людський розвиток розглядається як мета і критерій суспільного прогресу. Основна ідея концепції людського розвитку полягає в тому, що акцент розвитку переноситься із збільшення виробництва ВВП на людський капітал. Люди стають об'єктом політики та одночасно важливим інструментом свого власного розвитку і поширення вибору способів життя. Замість товарів у центрі уваги постає людина. Для кількісної характеристики концепції людського розвитку ПРООН розробила спеціальний узагальнюючий індекс людського розвитку, який разом з іншими статистичними даними по країнах, регіонах і світу загалом

(Індекс людського розвитку, скоригований з врахуванням нерівності; Індекс гендерного розвитку; Індекс багатомірної бідності тощо), висвітлює різні аспекти цього розвитку. Індекс людського розвитку відображає в одному показнику три основні напрями людського розвитку. Перший – це тривалість життя при народженні, який має дати уявлення про умови життя, стан охорони здоров'я. Другий характеризує стан освіти, в останні роки він представлений двома субпоказниками – очікуваною тривалістю здобуття освіти та середньою тривалістю здобуття освіти. Третім є показник валового національного доходу на душу населення, що дає уявлення про життєвий рівень, добробут населення. Інтеграція економіки України з ЄС вимагає досягнення сумісності за соціальними параметрами розвитку. За рівнем людського розвитку, який є на сьогодні одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності нації, Україна у 2021 р. посідала лише 77-те місце серед 173 країн світу [10, с. 284-287]. Тоді як найгірша за цим показником серед нинішніх членів ЄС Румунія йде 53-ю, Чорногорія – 49-ю, Угорщина – 46-ю, а більшість членів ЄС входять до провідної «тридцятки» (Данія – 6-а, Швеція – 7-а, Ірландія – 8-а тощо). Відставання України за рівнем людського розвитку – це одночасно й відставання у сфері здатності витримувати жорсткі умови міжнародної конкуренції. Так, у Світовому рейтингу конкурентоспроможності, що з 1989 р. публікується Institute for Management Development (Швейцарія) та характеризує ефективність господарської діяльності й публічного управління, розвиток ринкової інфраструктури, рівень інноваційності та цифровізації економіки, сталий розвиток тощо, Україна у 2021 році посіла 54 місце з 64 країн [11].

Чи не основною причиною невідповідності української економічної дійсності до вимог і стандартів ЄС є істотна несумісність інституційного середовища: судової системи, суспільної інформованості, статистики, соціального захисту, регіонального співробітництва, охорони довкілля, охорони здоров'я, правосуддя та внутрішніх справ, державних закупівель, конкуренції, інновацій, інформаційного суспільства, освітнього комплексу тощо. Поруч із незавершеністю інституційних перетворень у напрямі становлення розвиненої ринкової системи та невиразністю політики стосовно структурних реформ в економіці, негативним фактором, що впливає на конкурентоспроможність України у системі міжнародних відносин та інтеграційних тенденцій, є очевидний розрив між інтелектуальним рівнем розвитку та реальним станом економічного потенціалу, який характеризується низькою часткою інтелектуальномістких виробництв. Це, до певної міри, парадокс, але за істотного відставання за рівнем конкурентоспроможності від провідних країн

світу Україна має високий показник розвитку освіти, що вважається одним з головних в системі факторів сучасної конкурентоспроможності: в Україні показник очікуваної тривалості навчання складає 15,0 років, що практично дорівнює аналогічному показнику Японії – 15,2 [10, с. 284-287]. Україна також має ряд унікальних технологій (наприклад, у сфері ракетобудування, створення нових матеріалів і технологій їх виробництва, електрозварювання), проте це поки не позначається належним чином на позиціях країни на світових ринках товарів і послуг. І ця обставина засвідчує значне невикористання потенціалу зростання конкурентоспроможності через слабку комерціалізацію наявного освітнього, наукового та інноваційного потенціалу. У процесі післявоєнного відновлення Україна спроможна значно прискорити створення передумов для ефективної міжнародної інтеграції її економіки через концентрацію ресурсів на тих сегментах економічної структури, які визначають майбутнє світової економіки і дають можливість реалізації не наздоганяючого, а випереджувального розвитку. Це висуває на перший план такі види економічної політики держави, як науково-технічна, інноваційна, освітня та інформаційна. Навіть за фінансової підтримки західних партнерів в Україні не буде ресурсів для забезпечення економічного ривка в усіх галузях економічного комплексу країни. Тому нагальним завданням є забезпечення прискореного розвитку передусім в ряді профільних науково- і техноємних галузей (аерокосмічна, виробництво нових матеріалів, окремі виробництва у фармацевтичній, електронній та електротехнічній промисловості), які вже здатні до ефективної міжнародної конкуренції, а тому можуть стати «локомотивами» високотехнологічного зростання. Здійснення інтеграційних заходів потребує використання механізмів цільового фінансування адаптації України до міжнародних стандартів, що має бути багатоканальним і закладатися як у державних, так і в місцевих бюджетах, позабюджетних фондах, передбачати можливість залучення коштів вітчизняних підприємств, а також іноземних інвесторів.

У ХХІ ст. сфера вищої освіти визначає суспільний розвиток. Ця залежність підтверджується міжнародним досвідом, насамперед досвідом високорозвинених країн світу. У цивілізованих країнах освітня послуга традиційно є предметом експорту. Тому при вирішенні проблем інтеграції до світового ринку освітніх послуг необхідно враховувати його нинішній стан та перспективні тенденції. Загальний потік фінансових ресурсів до країн, де навчаються іноземні студенти, лише у 2017 р. становив, за найскромнішими підрахунками, 100 млрд. дол. США. Світовим лідером у сфері надання

міжнародних освітніх послуг є США. У 2016-2017 навчальному році у США навчалася більше 1 млн. іноземних студентів, що забезпечило близько 36 млрд. дол. від навчання студентів і їх супутніх витрат під час навчання [5]. Для Великобританії цей показник становив понад 400 000, Франції – 350 000, Австралії – 100 000 осіб. Кількість іноземних студентів, які навчаються в британських освітніх закладах за програмами бакалавра, становить близько 10% від загальної кількості тих, хто навчається на відділеннях Undergraduate Studies. На ступеневих відділеннях (Postgraduate Studies) іноземців значно більше – від 10 до 45% від загальної кількості студентів.

У ЗВО Канади навчається близько 50 000 іноземців, що становить 25% від загальної кількості випускників таких закладів освіти, як Windsor University, New Brunswick University і 20% у Saskatchewan University, престижних McGill University та UBC. Іноземних студентів у Канаду приїжджає так багато, що з середини серпня до середини вересня в міжнародних аеропортах Торонто, Ванкувера і Галіфакса працює спеціальна служба, що їх приймає і допомагає їм дістатися до місця навчання; в середньому щорічно в Канаду приїжджає понад 200 000 іноземців-абітурієнтів. Іноземні студенти, що навчаються в канадських університетах, мають дозвіл працювати на території цього університету (так, старшокурсники переважно обіймають посаду асистента викладача). Кількість студентів-іноземців, що навчатимуться на різних спеціальностях, планується із врахуванням кадрових потреб того чи іншого регіону за умови вільного володіння англійською (і / або французькою) мовами. Рік навчання у Career College може коштувати від 5000 до 15000 дол. (залежно від освітньої програми).

Все більшої вагомості набуває азійський вектор міжнародних потоків на ринку освітніх послуг. Так, стратегія залучення іноземних студентів у ЗВО Китайської Народної Республіки дозволила збільшити їх кількість до 500 тис. у 2020 р. Формуються регіональні ринки та кластери освітніх послуг, наприклад Малайзія, Таїланд і В'єтнам (у харчовій промисловості), Індонезія й Філіппіни (у сфері біотехнологій та енергетики) тощо [5; 6].

Частка вітчизняної сфери освіти на міжнародному ринку освітніх послуг, за таких умов, залишається незначною. Кількість іноземних студентів в Україні за період з 2010 по 2021 роки коливалася в межах 50-70 тис. осіб; переважали студенти з Азербайджану (15%), Індії (12%), Туркменістану (10%). В умовах російської агресії це важливе для вітчизняних ЗВО джерело доходу було втрачено. Водночас, число українських студентів, що виїхали для отримання вищої освіти за кордон, з 2008 по 2017 рр. зросло у три рази (24,2

тис. та 79,2 тис осіб відповідно).

Перспективи відновлення привабливості України на міжнародному освітньому ринку залежать, окрім безпекової ситуації, від наближення її нормативно-правового забезпечення до Європейського простору вищої освіти, розширення автономії закладів освіти, підвищення ефективності фінансового забезпечення освітньої діяльності, налагодження співпраці науки і освіти з бізнесом шляхом активізації наукової та науково-технічної діяльності ЗВО, їх смарт-спеціалізації, формування на базі ЗВО кластерів Індустрії 4.0 тощо [9]

Якісні зміни в галузі освіти можуть сприяти розв'язанню економічних і соціальних проблем України через:

- вихід інноваційної продукції національних підприємств на світові ринки;
- підвищення конкурентоспроможності громадян України (людського капіталу) на внутрішньому і світовому ринках праці;
- перетворення освіти на прибутковий експортоорієнтований сектор економіки, що динамічно розвивається.

Міжнародне співробітництво в освітній сфері, повинно допомогти у формулюванні завдань освітньої політики, спрямованої на подолання розриву між вимогами світового ринку та якістю освітніх послуг в Україні. Цей розрив постійно зростає, оскільки національні освітні технології відстають від потреб ринку праці. У відкритому демократичному суспільстві за умов глобальної економіки такий ринок постійно розвивається, натомість у закритому, тоталітарному суспільстві, де запроваджено планову економіку, будь-які зміни можна штучно зупинити.

У контексті європейської інтеграції України стратегічні завдання розвитку освітньої галузі можна сформулювати таким чином:

- зміни, спрямовані на європейську інтеграцію в освіті, можуть безпосередньо впливати на економіку і стати одним із засобів розв'язання складних проблем розвитку українського суспільства та держави;
- головним джерелом та інтелектуальним ресурсом освітніх реформ у цьому напрямку мають стати громадськість і незалежні експерти;
- механізмом здійснення цих змін є державна освітня політика;
- продуктом реформ має стати уточнення завдань державної освітньої політики в межах стратегії європейської інтеграції України, а також рекомендації Міністерству освіти і науки України, іншим урядовим і неурядовим інституціям країни щодо впровадження цієї політики [12; 13; 14].

Поширення концепції так званої «нової економіки» тісно пов'язане із зростаючою роллю освітнього комплексу суспільства. Цей феномен найчастіше трактується як виробництво, дифузія і використання нових знань, перетворення

їх у самостійний чинник конкурентоспроможності і розвитку. В центрі уваги економіки майбутнього – сфера освіти і науки як пріоритетні галузі. Інноваційні знання набули сьогодні статусу ключового фактора виробництва разом із традиційними факторами: землею, працею і капіталом. Людина, наділена інноваційними знаннями, виступає на сучасному ринку праці найрідкіснішим та найбільш високооплачуваним ресурсом; на такий тип робочої сили існує стабільно високий попит. Розуміння того, що люди та їх розвиток є найважливішою сферою суспільного прогресу, почало набувати все більшого розповсюдження та підтримки у соціальних та економічних дослідженнях і поступово матеріалізувалося у програмах розвитку освітньої галузі.

В Україні розуміння нових вимог до освіти вищого рівня не набуло ще такого масштабного розмаху, як у західних країнах. Тому вже зараз починають формуватися підвалини вітчизняного відставання у цьому важливому напрямі людського розвитку. Усе більш помітно на значення освітнього показника індексу людського розвитку в Україні впливають міграційні процеси через, зокрема, освітні характеристики від'їжджаючих. Особи із вищою освітою становлять 36,7% нелегальних мігрантів, середньою спеціальною – 26,7%, незакінченою вищою – 13,3% [15, с. 152]. Навіть до початку російської агресії нелегально в інших країнах працювало від 5 до 7 млн. наших співгромадян. Особливо тривожна, з точки зору національних інтересів держави, тенденція полягає в тому, що українці-емігранти з вищою освітою (викладачі ЗВО, науковці, творча інтелігенція, інженери, лікарі, вчителі), на відміну від емігрантів робітничих професій без вищої освіти, які прагнуть покращити добробут і повернутися на Батьківщину, швидко долають мовні та культурні бар'єри, перевозять за кордон сім'ї та переважно залишаються там на постійне проживання. Для післявоєнного економічного і соціального розвитку України це чи не найболучіша, невідновна втрата. Слід зазначити, що у середньому частка людей із вищою освітою в Україні станом на 2020 р. становила 70% [9]. Якщо припустити, що за кордон (крім росії та білорусі) з початку війни виїхали близько 4,3-5,4 млн українців [16], а очікуваний коефіцієнт повернення на Батьківщину становитиме близько 50%, то втрати України людей з вищою освітою з однієї міграційної хвилі можуть сягати 1,5-2,0 млн. осіб.

Міністерство сільського господарства США регулярно публікує дані про вартість утримання і виховання дитини до 18 років, а також про витрати на період здобуття середньої або вищої освіти. Розрізняється кілька градацій витрат залежно від соціального статусу батьків: наприклад, освіта у державній

чи приватній школі, освіта у звичайному чи престижному університеті; межа витрат коливається від 200 тис. до 2 млн. дол. США. Проведені розрахунки по Україні продемонстрували оцінку витрат на виховання дитини до 18 років у 25 тис. дол. США [15, с. 155]. За даними опитувань, проведеними УНІАН, 55% респондентів вважають, щоб виростити спадкоємця і дати йому належну освіту, необхідно не менше 50 тис. дол. США, не враховуючи втраченого доходу одного з батьків; 23% опитаних думають, що для цієї мети потрібно мати 20 тис. дол. США; 14% вважають дитину недозваною розкішно для сімейного бюджету. Таким чином, при еміграції однієї людини Україна втрачає приблизно 50 тис. дол. США. При середньорічному за 1994-2020 рр. від'ємному сальдо легальної міждержавної міграції у 90 тис. осіб наша країна втрачає щороку 4,5 млрд. дол. США. Втрати від міграції в умовах російської агресії на порядок вищі.

Отже, у сучасному, тісно інтегрованому світі економічні системи розвинутих країн мають інформаційно-інноваційну основу розвитку, через що постіндустріальна система господарювання трактується як «економіка знань». Враховуючи незворотні тенденції глобалізації та ущільнення простору взаємовідносин, у світі до краю загострилася конкурентна боротьба на всіх рівнях, починаючи від суперництва між ТНК та державами, між великими корпораціями, стратегія яких має два аспекти – зовнішня експансія та захист простору власного впливу, і закінчуючи традиційними формами конкуренції на регіональних та локальних ринках. Чи не найперспективнішою умовою самозбереження діючих суб'єктів господарювання є постійний процес інноваційно-технічного оновлення засобів виробництва, зростаюча інтелектуалізація та інформатизація трудових операцій, впровадження гнучких механізмів забезпечення постійного самозростання рівня фаховості людських ресурсів адекватно вимогам техногенезу. А базовою ланкою забезпечення зростаючої інтелектуалізації антропоресурсу має бути освітній комплекс суспільства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1.:

1. Августюк Марія. Основні аспектні характеристики моделей емоційного інтелекту. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. Випуск 8. - 2021. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/8_2021/3.pdf
2. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні, звіт за результатами дослідження ГО «Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2022 URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.
3. Д. Гоулман, Емоційний інтелект. Харків, Україна: Віват, 2018, 512 с
4. Деніел Гоулман, Річард Бояцис, Енні Маккі «Емоційний інтелект лідера». «Наш Формат» - 2019 – с. 288
5. Дидяк І. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства/ Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(1). - С. 51-53. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%281%29_13
6. Дубовик С.Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. - 2014. - Вип. 5. - С. 8-14. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2014_5_4
7. Дубравін Ден. Як оцінити емоційний інтелект кандидата на співбесіді. Досвід Kernel, Арселор Міттал, Jooble 2021, URL: <https://forbes.ua/leadership/yak-otsiniti-emotsiynyi-intelekt-kandidata-na-spivbesidi-dosvid-kernel-arselormittal-jooble-12062021-1817>
8. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 34. 2020, URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/15.pdf
9. Зелюк В. В.. Управління емоційними ресурсами в оргдазації. Освіта Полтавщини.Емоційна компетентність№ 23-24.-2011.гол.ред. - Зелюк В. В. URL: <http://poippo.pl.ua/file/book/2011/chasopus%2023-24.pdf>
- 10.Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навчальний посібник; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, – 40 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162875914.pdf>
- 11.Козлова В. (2018) Технологія EQ – BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі і житті. Львів: Видавництво Старого Лева. 176с.

12. Команда Accountor Ukraine. Навіщо вивчати емоційний інтелект? 2021 URL: <https://www.accountor.com/uk/ukraine/article/navishcho-vyvchaty-emotsiynnyu-intelekt>
13. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2013, вип. 24 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_24_17.
14. Корольова Євгенія. Розум та почуття. Чому люди з високим IQ поступаються тим, хто легко розпізнає свої та чужі емоції.- 2022 URL: <https://focus.ua/uk/lifestyle/504971-chto-takoe-emocionalnyj-intellekt>
15. Логвись Ольга. Дослідження розвитку емоційного інтелекту майбутніх педагогів у контексті освітньої євроінтеграції. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2022. Спецвипуск. С. 70–77 URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/spec_2022/10.pdf
16. Молли Вест Даффі, Ліз Фосслін Емоції на роботі. Як вони сприяють нашій успішності. 264 с., 2020 рік Видавництво: Penguin
17. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О., Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (8), 2022 Національний університет “Львівська політехніка” URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972_maket-56-64.pdf
18. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект як форма прояву важливої складової особистісного потенціалу – рефлексивної свідомості. Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія, 2012, вип. 18, т. 20, No 9/1 URL: https://www.researchgate.net/publication/314501345_emocijnij_intelekt_ak_forma_proavu_vazlivoi_skladovoi_osobistisnogo_potencialu_-_refleksivnoi_svidomosti/fulltext/58c816a345851591df3180ba/emocijnij-intelekt-ak-forma-proavu-vazlivoi-skladovoi-osobistisnogo-potencialu-refleksivnoi-svidomosti.pdf
19. Носенко, Е.Л. Четверик-Бурчак А.Г. Курс лекцій з дисципліни «Теорія емоційного інтелекту» із завданнями для самоконтролю. – Дніпропетровськ 2016 рік. – 113 с.
20. Осичка О.В. Емоціональний інтелект як фактор підвищення якості керівництва і ефективності роботи компанії. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: Зб. наук. пр; за ред.: М.Д. Балджи.

- 2015. - № 8 (228). - С. 134-153. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/228/pdf/134-153.pdf>
21. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку Vol. 2, No. 2, 2020 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22733/200991menpidpr-63-69.pdf>
22. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін.; Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Петруні Ю. Є. – 4-те вид., переробл. і доп. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – с. 276
с. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202020.pdf>
23. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., Хім М. К. Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. Електронне "Державне управління: удосконалення та розвиток" №11.- 2021 http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/3.pdf
24. Рекун Г.П., Меденець В.В., «Емоційне лідерство в системі управління персоналом», Економіка і суспільство, Вип. 13, с. 691–696, 2017, [Електронний ресурс]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf
25. Савченко Ю.Ю. Розвиток емоційного інтелекту учнів молодшого шкільного віку. Освіта та розвиток обдарованої особистості № 12 (31) /12/2014 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309255.pdf>
26. Ситник О.Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. Вісник післядипломної освіти. Випуск 15(44) «Серія «Соціальні та поведінкові науки» 2021 URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/15_44_2021/social/Bulletin_15_44_Social_and_behavioral_sciences_Sytnyk.pdf
27. Смерека Євгенія. Емоційний інтелект: як розвивати і для чого це потрібно? 2023 URL: <https://mind.ua/publications/20255099-emocijnij-intelekt-yak-rozvivati-i-dlya-chogo-ce-potribno>
28. Смутчак З.В. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера в професійній діяльності Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Competitiveness Model of Innovative Development of

- Ukraine's Economy», Кropyvnytskyi, April 21, 2021 URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12104/3/169-171_%D0%A1%D0%BC%D1%83%D1%82%D1%87%D0%B0%D0%BA%20%D0%97.%D0%92..pdf
29. Станіславик О.В., Власенко Т.А., Козак К.Б., Демченко О.В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. No1. С.99-105. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/167/173>
30. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект менеджерів як додатковий актив організації. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. - с 297 URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BB_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
31. Федорова Ю.В. Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, №2 (68) / 2020. http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/31.pdf
32. Фролова Г.С. Наукові підходи до визначення феномену «емоційний інтелект» Теорія і практика сучасної психології 2018 р., № 1 http://www.tpssp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/22.pdf
33. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І., «Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток», *Бізнес інформ*, № 3, с. 385–393, 2019
34. Яцюк Марія. Емоційний інтелект особистості (на хвилі Нової української школи): Навчально-методичний посібник/ – Вінниця: Вид-во «Діло», 2019. – 105 с. URL: http://metodclaster.vn.ua/page/na_dop_met/5_2019/kaf_psiholog/Lab_psyhol/psyhologu.pdf

Література до параграфу 3.2.:

1. Кузнецова І. Інноваційні технології управління як складова конкурентних переваг підприємства. *Управління інноваціями*. 2012. № 2. С. 151-165.
2. Погорелова Т.О.С. 101-104 Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному етапі підприємстві. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 15(1291). С. 101-104.

3. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829/1764/>.
4. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
5. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 244. С. 389-397.
6. Карлін М. І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. Вип.1 (15). С. 96-102.
7. Сагайдак М. П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 119-124.
8. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20(1296). С. 121-124.
9. Данилевич Н. Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я.. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156.
10. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.
11. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57.
12. Бублик М., Копач Т., Піжняк Т. Інноваційні системи менеджменту та їх управління інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 277-285. DOI: 10.35774/econa2022.02.277.
13. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
14. Запель С. В. Система мотивування інноваційної діяльності працівників як фактор успіху в управлінні інноваційними проектами. *Науковий вісник НЛТУ*. 2013. №. 4. С. 222-233.

15. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
16. Ковальська К.В., Овчаренко Т.С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. Ефективна економіка. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=463>.
17. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
18. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
19. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 67–71.
20. Зварич Л.В. Методичний інструментарій вибору технології прийняття управлінських рішень організацією. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9-10 (298-299). С. 124-130. DOI:10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-124-130.
21. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf.
22. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018->
23. Future Work Skills (2020). Retrived from https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf.
24. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-onkey-competences-for-lifelong-learning_en.
25. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 97-106. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716.
26. Руденко М., Хуторна М., Гаряга Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. *Економічний часопис Волинського*

Література до параграфу 3.3.:

1. Шейко В. М. Культура та глобалізація: компаративістський аналіз. *Культурологічна думка*. 2009. № 1. С. 73-79.
2. Шейко В. М. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX - початок XXI ст.): В 2 т. Т. 1. Х.: Основа, 2001. 520 с.
3. Морозова О. Вища освіта в Україні: стан, тенденції та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 7, С. 152-163.
4. Сандугей В. В. Освіта як фактор конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили з позиції глобалізаційної перспективи. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 18. Економіка і право*. 2014. Вип. 25. С. 55-63.
5. Вербицька А. В. Міжнародний ринок освітніх послуг: сучасні тенденції та їх вплив на конкурентоспроможність національної економіки. *Управління розвитком*. 2018. № 1 (191). С. 11-18.
6. Заячук Ю. Формування світового ринку послуг вищої освіти: конкуренція чи співпраця. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2021. № 3, С. 72-80.
7. Черноіваненко Віталій. Європа Освальда Шпенглера. *Сучасність*. 2007, № 1-2. С. 150-156.
8. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К.: Основи, 1998. 534 с.
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 01.09.2023).
10. HUMAN DEVELOPMENT REPORT 2021/2022. URL: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf (дата звернення: 01.09.2023).
11. World Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 01.09.2023).
12. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1> (дата звернення: 01.09.2023).

13. Ситніченко Є. Г. Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Філософія»*. № 41, Том 2. С. 42-52
14. Пурій Г. М., Кузнєцова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 150-154.
15. Дебич М. Інтернаціоналізація вищої освіти. Світовий досвід: Монографія. Київ: Університетська книга, 2019. 291 с.
16. Михайлишина Дарія, Самойлюк Максим, Томіліна Марія, Вишлінський Гліб. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 29 серпня 2023 р. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/bizhenczi-z-ukra%D1%97ni.-finalnij-zvit.pdf> (дата звернення: 01.09.2023).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»**

Монографія

Формат 60x84/16. Папірофсетний. Друк цифровий.
Гарнітура TimesNewRoman. Підписано до друку 31.10.2023 р.
Наклад 100. Умовн. друк. арк. 22,5

Видавництво «Діса плюс»

Тел. (057) 768-03-15

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників та
розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК № 4047 від
15.04.2011 р.

Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»
61000, м.Харків, вул. Катерининська, 46.
Тел. (099) 604-49-45
www.bookline.online