



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

eISSN: 2522-1566

OCTOBER 2023 / ЖОВТЕНЬ 2023

www.management-journal.org.ua

JOIN THE DISCUSSION!

**VOL. 3 ISSUE 25
ВИПУСК 3 (25)**



Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 3 (25) 2023*

Запоріжжя
2023

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 3 (25) 2023

Zaporizhzhia
2023

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Полусмяк Юлія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](https://orcid.org/0000-0002-7521-6418)

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Шавкун Ірина Григорівна – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0003-2227-9754](https://orcid.org/0000-0003-2227-9754)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Онищенко Оксана Анатоліївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-3009-3856](https://orcid.org/0000-0002-3009-3856)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID: 7102794788](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID: 44961091400](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID: 56027482200](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID: 0000-0003-0080-0975](https://orcid.org/0000-0003-0080-0975)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Sofia, Bulgaria [ORCID ID: 0000-0003-1866-4131](https://orcid.org/0000-0003-1866-4131)

Maya Rumenoova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID: I-7986-2016](https://orcid.org/0000-0003-3285-3051); [ORCID ID: 0000-0003-3285-3051](https://orcid.org/0000-0003-3285-3051)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID: 15049925500](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Przemysław Nowiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID: 57208628422](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID: 57191345271](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID: 0000-0002-4529-0721](https://orcid.org/0000-0002-4529-0721)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID: 36710656800](https://scopus.org/scopus/authid/detail/authid=6502794788)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0003-2910-0497](https://orcid.org/0000-0003-2910-0497)

Антонюк Катерина Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID: 0000-0001-8568-5085](https://orcid.org/0000-0001-8568-5085)

Артюх Тетяна Миколаївна - доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID: 0000-0003-3541-6690](https://orcid.org/0000-0003-3541-6690)

Бухаріна Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7173-6619](https://orcid.org/0000-0002-7173-6619)

Волкова Валерія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0001-5802-7095](https://orcid.org/0000-0001-5802-7095)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID: 0000-0003-3318-1277](https://orcid.org/0000-0003-3318-1277)

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-4955-9548](https://orcid.org/0000-0002-4955-9548)

Дибчинська Яна Станіславівна – кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-0992-7326](https://orcid.org/0000-0002-0992-7326)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID: 0000-0002-5717-4349](https://orcid.org/0000-0002-5717-4349)

Матвейчук Людмила Олександрівна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Україна [ORCID ID: 0000-0002-2989-6002](https://orcid.org/0000-0002-2989-6002)

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID: 0000-0002-6757-3124](https://orcid.org/0000-0002-6757-3124)

Павлюк Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Пуліна Тетяна Веніамінівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID: 0000-0002-2672-8281](https://orcid.org/0000-0002-2672-8281)

Сагайдак Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID: 0000-0001-6526-1170](https://orcid.org/0000-0001-6526-1170)

Хацер Ганна Олексіївна – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики перекладу з англійської мови, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0003-0601-5572](https://orcid.org/0000-0003-0601-5572)

Хацер Максим Володимирович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0003-0080-3578](https://orcid.org/0000-0003-0080-3578)

Чуриканова Олена Юріївна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна [ORCID ID: 0000-0001-5703-2271](https://orcid.org/0000-0001-5703-2271)

Шишкін Віктор Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0001-8620-4722](https://orcid.org/0000-0001-8620-4722)

Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна, Україна [ORCID ID: 0000-0001-5932-6580](https://orcid.org/0000-0001-5932-6580)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2023

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2023

EDITOR-IN-CHIEF

Yuliia Polusmiak - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Iryna Shavkun – Doctor of Science (Philosophy), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

EXECUTIVE EDITOR

Oksana Onyshchenko - PhD in Public Administration, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

EDITORIAL BOARD

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

Maya Rumenova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#) ; [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Dmytro Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Kateryna Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Tetyana Artyukh - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Valeriya Volkova – Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

Nataliia Goncharenko – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Natalia Hurzhii – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Yana Dybchinska – Ph.D. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Andrii Karpenko – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Liudmyla Matveichuk – Doctor of Science (Public Administration), Ph.D. in Economics, Associate Professor, Kam'ianets'-Podil'skyi Ivan Ohienko National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

Natalia Metelenko – Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Tetiana Pavliuk – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Tetiana Pulina - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhia Polytechnic", Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Mykhailo Sahaidak – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Ganna Khatser - Ph.D. in Philology, Associate Professor at the Department of English Translation Theory and Practice, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

Maxim Khatser - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

Olena Churikanova – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Viktor Shyshkin – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

Nadiia Shmyhol – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2023

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2023

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

КУЛІШ Д.В. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	8
--	---

MANAGEMENT

MHLONGO B. & MSOSA S.K. СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДІВ АВТОМОБІЛІВ СЕРЕД ПОКОЛІННЯ X У СЕКТОРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІВДЕННОЇ АФРИКИ.....	19
NAGA N. РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ: КЛЮЧОВИЙ МОМЕНТ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА КЕРІВНИКІВ АЛЖИРСЬКИХ КОМПАНІЙ	30
OJELEYE Y. C., ABDULLAH M. & SALAMI O.A. ПІДТРИМКА КОЛЕГ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ СПІВРОБІТНИКІВ ФЕДЕРАЛЬНИХ КОЛЕДЖІВ В НІГЕРІЇ: МОДЕРУЮЧА РОЛЬ	40
ШИШКІН В.О., ОНИЩЕНКО О.А., ЗЕВЕНКО Д.В., БЛИК О.М. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	60
СОБОЛЄВА-ТЕРЕЩЕНКО О.А., ЖУКОВА Ю.М. ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ МЕДИЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ В ЦИФРОВОМУ УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я.....	70
БУТ Т.В. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ АКТУАЛЬНОСТІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	82
ПУЛІНА Т.В., МАЛЯРЕНКО Я.А., ТКАЧОВА Н.М. ОБГРУНТУВАННЯ УМОВ СТВОРЕННЯ ТА МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ КЛАСТЕРНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	94
ХАЦЕР М.В. ВРАХУВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ В МЕЖАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	105

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ГАЧКЕВИЧ А.О., ВЕСОЛОВСЬКА М.К. КАРТИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	115
КРАСНИКОВ Є.В. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ СПІВРОБІТНИКІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	128

CONTENTS

ECONOMICS

KULISH, D. V. MODERN ASPECTS AND FEATURES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS.....	8
---	---

MANAGEMENT

MHLONGO, B. & MSOSA, S.K. VEHICLE BRAND PERCEPTION AMONG GENERATION X IN THE SOUTH AFRICAN HIGHER EDUCATION SECTOR.....	19
NAGA, N. PERFORMANCE REVIEW RESULTS: A KEY MOMENT FOR EMPLOYEES AND MANAGERS IN THE ALGERIAN COMPANY	30
OJELEYE, Y. C., ABDULLAHI, M. & SALAMI, O.A. CO-WORKER SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT OF STAFF OF FEDERAL COLLEGES OF EDUCATION IN NIGERIA: MODERATING ROLE OF ROLE CLARITY	40
SHYSHKIN, V., ONYSHCHENKO, O., ZEVENKO, DM. & BILYK, O. MARKETING MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: STRATEGICAL ASPECT.....	60
SOBOLIEVA-TERESHCHENKO, O. & ZHUKOVA, Y. APPLICATION OF THE eHEALTH LITERACY IN DIGITAL HEALTH MANAGEMENT	70
BUT, T. METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE SMART-SPECIALIZATION RELEVANCE TO THE TOURISM INDUSTRY	82
PULINA, T., MALIARENKO, YA. & TKACHOVA, N. JUSTIFICATION OF CONDITIONS FOR THE CREATION AND MECHANISM OF INTERACTION AMONG PARTICIPANTS IN A CLUSTER ASSOCIATION OF ENTERPRISES	94
KHATSER, M. CONSIDERATION OF INDUSTRY MARKETS DEVELOPMENT WITHIN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT	105

PUBLIC ADMINISTRATION

HACHKEVYCH, A. & VESOLOVSKA, M. EMOTIONAL INTELLIGENCE CARDS FOR THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE POTENTIAL... ..	115
KRASNYKOV, YE. ORGANIZATION OF WORKING TIME IN PUBLIC AUTHORITIES AND INFLUENCE OF PERSONAL QUALITIES OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY.....	128

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

20 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

20 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 339.564.2

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-01

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Куліш Д.В.*

докторант,

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-2224-1078

**Email автора для листування: damir.kulish@gmail.com*

Анотація. Агресія Росії проти України в основному впливає на виробничі та експортні можливості України. Нинішня війна викликає занепокоєння щодо того, чи буде зібрано врожай. Крім того, війна призвела до закриття портів і операцій з дроблення олійних культур, що вплинуло на експорт. Українські аграрії демонструють високу стійкість до негараздів, спричинених війною, і продовжують вирощувати рослинництво та тваринницьку продукцію, коли це дозволяє безпека сільськогосподарських угідь.

Мета дослідження сучасні аспекти та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах воєнного часу.

Визначено, що оскільки більше половини продукції рослинництва в Україні експортується, логістика експортного ланцюжка поставок відіграє життєво важливу роль. До агресії Росії понад 90% українського експорту врожаю йшло через порти Азовського та Чорного морів. Зараз ці порти недоступні через триваючу війну або російську окупацію. Інші експортні канали – автомобільні, залізничні та річкові порти – не мають спроможності обробляти такі ж обсяги, як морські порти. Таким чином, галузеві оцінки свідчать про те, що поточний експорт становить лише близько 20% від звичайного обсягу експорту. На національному та глобальному рівнях докладаються зусилля, щоб збільшити потужності альтернативних каналів експорту та знайти інші точки збуту. Проте більші, ніж зазвичай, обсяги, які залишаються в сховищах, і майбутній урожай у червні-вересні 2022 року призведуть до швидкого виробництва великих обсягів, які також потрібно буде зберігати, щоб уникнути значних втрат. Крім того, було пошкоджено деякі складські та переробні потужності, що ще більше затримує та обмежує експорт сільськогосподарської продукції з України.

Повномасштабне вторгнення впливає не лише на ВВП України, а й на країни-партнери. Інші країни ще не в повній мірі відчувають, але якщо повномасштабне вторгнення продовжиться, то це відчує населення країн-партнерів через скорочення ВВП на душу населення. Тим не менш, Україна потребуватиме подальшої фінансової підтримки як у короткостроковій перспективі, оскільки війна триває, так і в довгостроковій для відновлення. А підприємствам України, що займаються ЗЕД потрібно розробити та впровадити адаптивну стратегію ЗЕД в умовах воєнного часу.

Ключові слова: сучасні аспекти, особливості, зовнішньоекономічна діяльність підприємств, умови воєнного часу

JEL класифікатор: N70, F1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вторгнення Росії в Україну мало руйнівні наслідки для народу України. Наслідки війни поставили під загрозу відновлення світової економіки після пандемії COVID -19 і змінюють і порушують глобальні ланцюжки поставок, що має наслідки для продовольчої безпеки, енергетики та інших критичних секторів. Війна також привернула увагу до ролі підприємств, що працюють у регіоні, які стикаються з підвищеними проблемами у підтримці відповідальної ділової поведінки в умовах високого ризику. Війна приходить у важкий для світової економіки момент. Відновлення від рецесії, спричинена пандемією, сповільнюється через триваючі спалахи COVID-19 та зменшення підтримки політики. Інфляція зростає в багатьох країнах, і значних розмірів економіки підвищують процентні ставки, щоб панувати над ними. Збої у світовій торгівлі та інвестиціях стримає зростання в країнах, що розвиваються, і посилює ціновий тиск, особливо якщо уряди запровадити торговельні обмеження, щоб захистити свою економіку. Після неспровокованого та невиправданого вторгнення Росії в Україну та блокади українських морських портів Україна не може експортувати свою продукцію в країни призначення по всьому світу звичайними маршрутами. Така ситуація загрожує глобальній продовольчій безпеці.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах воєнного часу приділено значну увагу у дослідженнях таких науковців, як Бабанін О. [1], Бебік Т. [2], Доцюк С. О. [3], Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. [4], Кириєвський О., Павленко І. [5], Обух. В. [6], Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. [7], Скрипник, С., Процевят, О., & Воронова, О. [8], Тасліцький Г. [9] Shuhali, A. [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити сучасні аспекти та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах воєнного часу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прискорена глобалізація, з якою стикаються країни всього світу, суттєво впливає на роль зовнішньоекономічної діяльності як одного з важливих макроекономічних факторів розвитку сучасної економіки. Переваги міжнародної торгівлі відомі давно, вона сприяє економічному розвитку, стимулює ефективність і дає можливість отримати вигоду від участі в міжнародному поділі праці. Експорт та імпорт є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Ці показники суттєво впливають на ВВП країни, як в абсолютних величинах, так і на одну особу, а отже, і на рівень життя кожного жителя країни. Зараз в Україні відбуваються події, які кардинально впливають на показники експорту та імпорту, структуру міжнародної торгівлі, що суттєво впливає на ВВП країни. Країни ЄС залишаються постійними і основними партнерами України на зовнішньому ринку, і початок повномасштабного вторгнення суттєво вплинув на нас і наших партнерів.

Найбільш експортованими товарами серед секторів залишається агро- та харчова продукція, що становить 53% від загального експорту товарів у 2022 році. Також значні обсяги експорту становлять метали — 13,6%. Третім був сектор мінеральних продуктів — 9,8%. Найбільш постраждалими секторами є металургія (-62,5%), хімія (-54,3%), мінерали (-48,6%) та папір (-48%). Аналіз показує, що показники експорту в основних секторах

економіки України за період після 24 лютого 2022 року скоротилися на 39,0%. [1] Товарна структура та динаміка експорту в Україні представлена на рис. 1

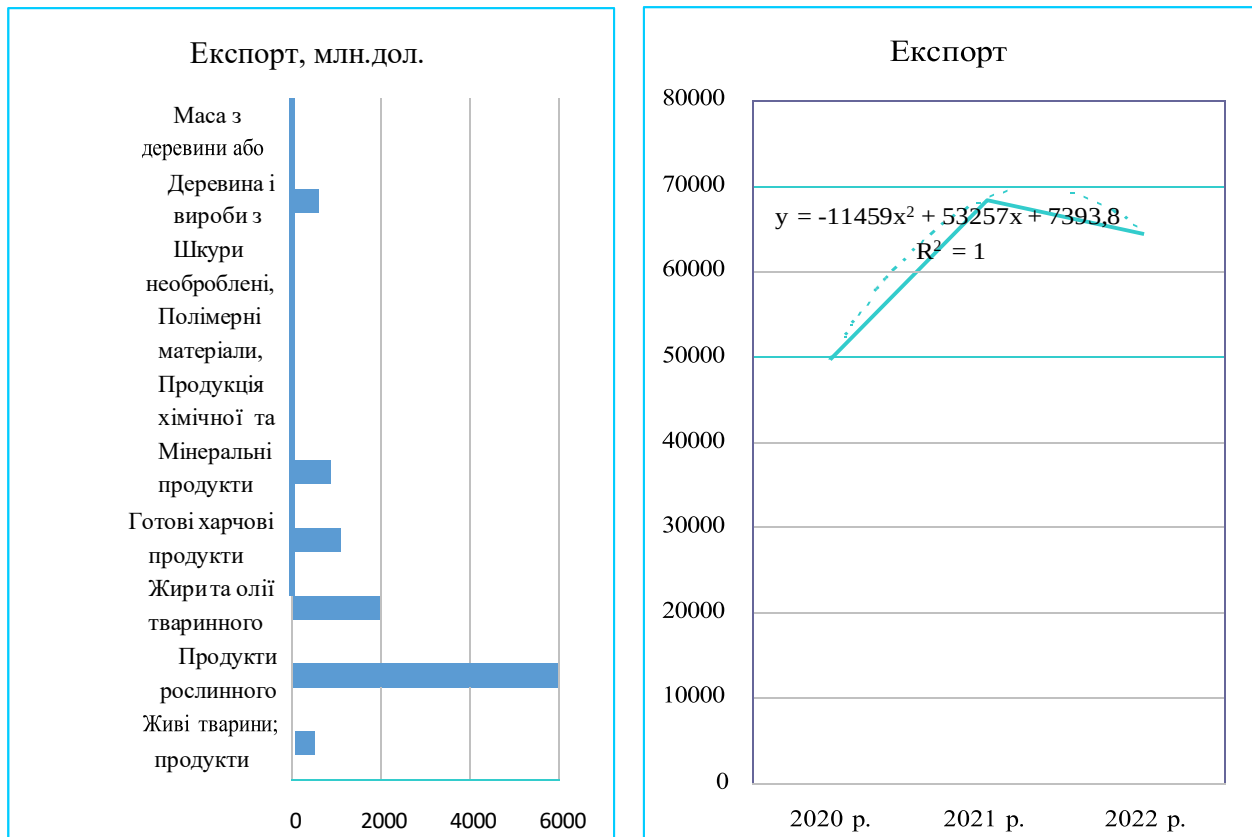


Рис. 1 Товарна структура та динаміка експорту в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Участь України в глобальних виробничо-збутових ланцюжках знаходиться на найнижчому рівні в країнах і дещо знизилася в період 2009-2018 років. Україна відстає від середнього показника по країнах і бере участь в обмеженій кількості поставок. Масштаби впливу війни на інші країни, залучені до цих ланцюжків створення вартості, залежатимуть від ролі, яку Україна відіграє в них, або як важливий постачальник, або як користувач ресурсів. Український експорт важливий у трьох секторах обробної промисловості. Україна не є великим постачальником у світовому масштабі. Однак вона є великим постачальником деяких специфічних продуктів в цих секторах.

Український експорт залізної руди і виробів з неї, деяких металів, напівфабрикатів з металу і транспортного устаткування видається найбільш актуальним для ланцюжків поставок торгових партнерів України. Дані платіжного балансу України свідчать про зростаюче значення сектора комп'ютерних послуг для її експорту. Ці комп'ютерні послуги надають ресурси численним фірмам за кордоном: тому послуги ІКТ також, постраждали в результаті війни.

Основними причинами падіння експорту є:

1. Порушення матеріально-технічного забезпечення
2. Знищення підприємств – повністю або частково знищено 422 підприємства.
3. Порушення відносин між товаровиробниками.

Більше половини українського експорту у 2022 році було продано до країн ЄС. Через вісім місяців після повномасштабного вторгнення частка ЄС досягла 62%. Сезонно скориговані щомісячні обсяги експорту-імпорту товарів представимо на рис. 2.

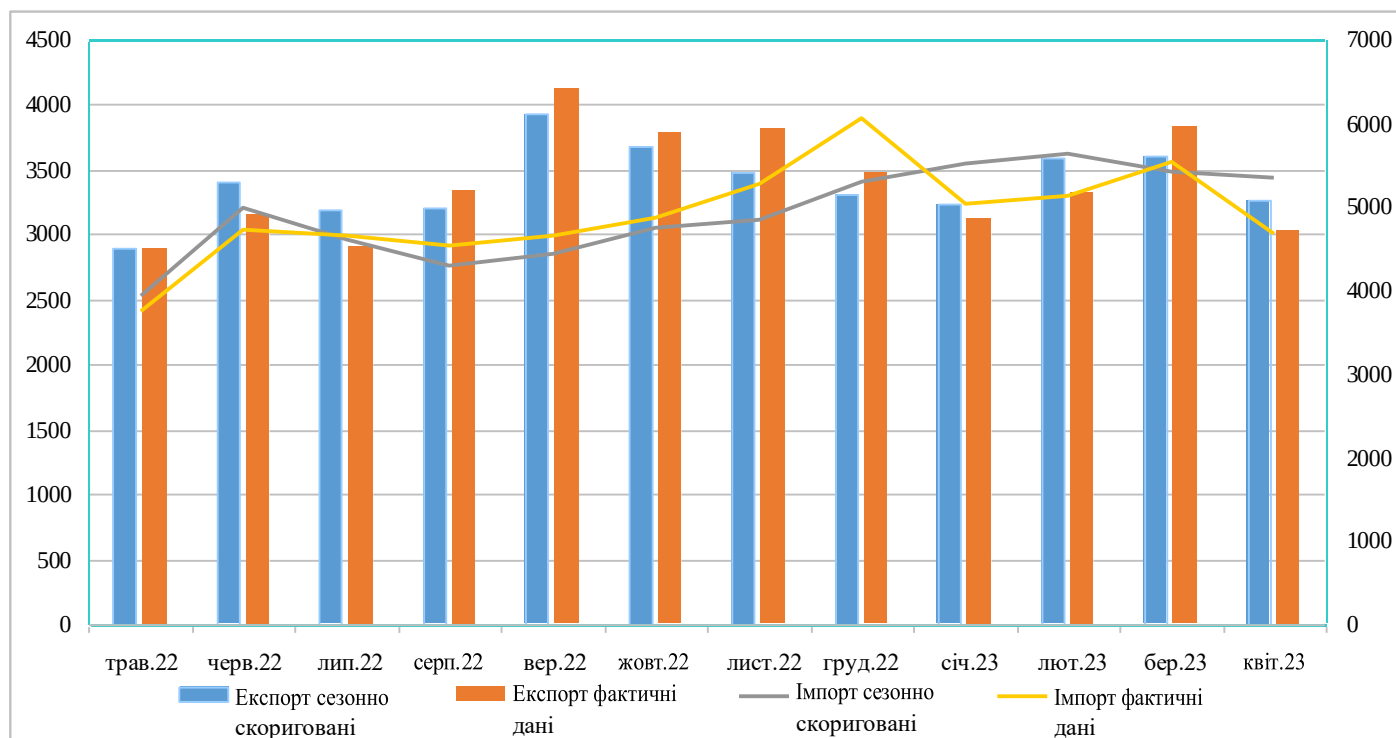


Рис. 2 Сезонно скориговані щомісячні обсяги експорту-імпорту товарів з травня 2022 р по квітень 2023 р.

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Загалом у 2022 році Україна експортувала продукції на понад \$44 млрд. З них до Європейського Союзу було продано товарів на суму майже 28 мільярдів доларів. Найбільшу експортну виручку Україна отримала від експорту до Польщі на суму 6,6 млрд дол. Зростання експорту до Європи пов'язане з тим, що у 2022 році ЄС скасував мита на товари з України та запровадив «безвіз». Основні експортні партнери України з ЄС представлені на рис. 3.

Країни, які найбільшою мірою залежать від імпорту з України, знаходяться в основному в Центральній і Східній Європі. Молдова є найбільш залежною країною, більше чверті свого сільськогосподарського імпорту припадає на Україну, в той час як Грузія закуповує майже п'яту частину своєї сільськогосподарської продукції в Україні. Тільки Молдова в значній мірі залежить від України в поставках промислової продукції і засобах виробництва. Український експорт проміжних товарів становить понад 5 % від зовнішніх поставок в п'ять країн — Молдову, Сенегал, Грузію, Білорусь і. За межами Європи Імпорт Тунісу в значній мірі залежить від України в плані імпорту сільськогосподарської продукції, в той час як деякі африканські та арабські країни покладаються на неї в плані імпорту в конкретних товарах.

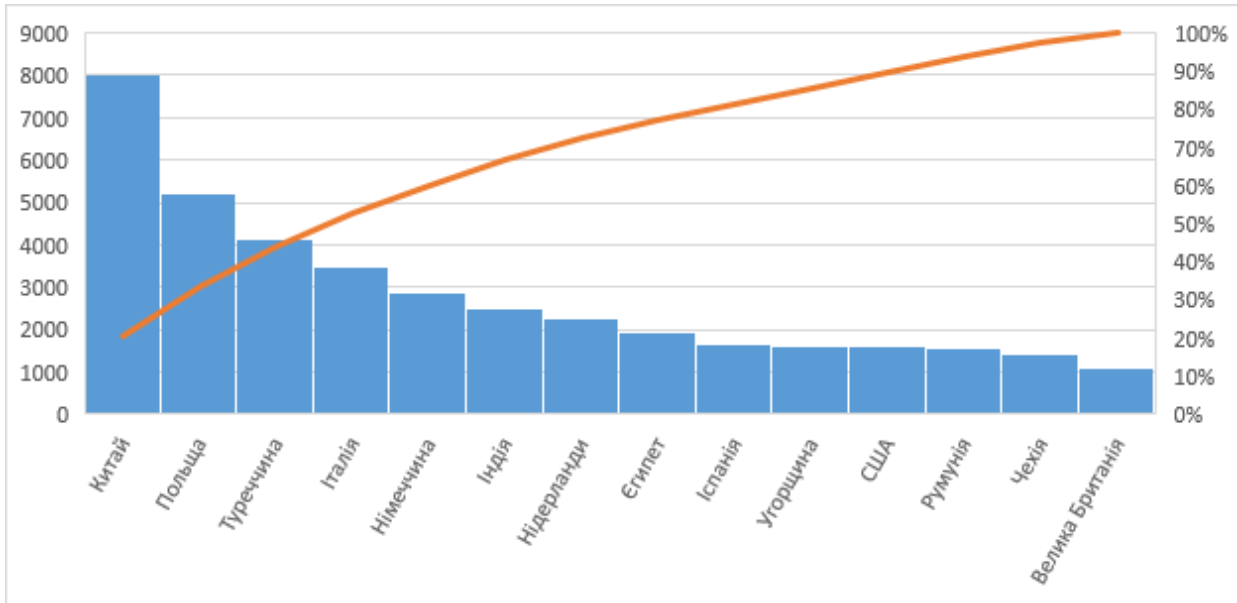


Рис. 3. Основні експортні партнери України з ЄС в 2022 році

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Країни, які покладаються на Україну в якості експортного напрямку, також знаходяться в основному в Східній Європі, Центральній Азії і на Кавказі. Україна є другим за величиною напрямком сільськогосподарського експорту Грузії (12%), в той час як частка інших країн становить менше 3%. Білорусь експортує 14 відсотків своєї промислової продукції в Україну, за нею йдуть Бенін і Литва - 6 відсотків і 4 відсотки відповідно. Що стосується проміжних товарів, то Білорусь експортує 10 відсотків своїх товарів в Україну, Бенін - 7 відсотків (за рахунок бавовни), а Грузія - 4 відсотки. Найбільша ринкова частка України в експорті капітальних товарів припадала на Молдову - 10 відсотків, Азербайджан - 9 відсотків і Білорусь - 8 відсотків [11].

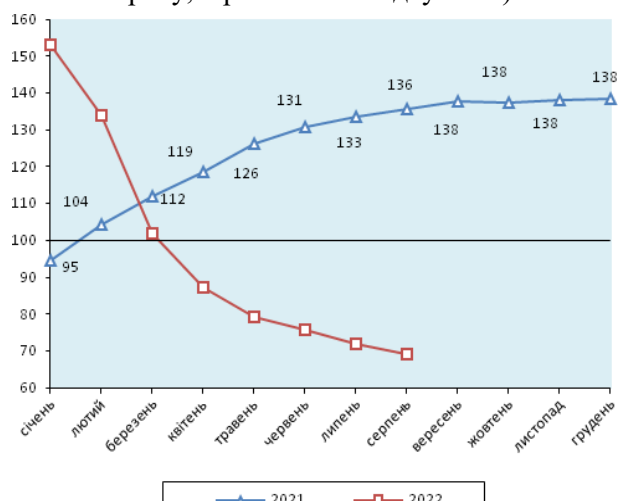
Імпорт також значно скоротився з початку повномасштабного вторгнення в усі галузі. Традиційно найбільші обсяги імпорту склали мінеральні продукти (\$1,19 млрд), а саме мінеральне паливо, нафта та продукти її переробки. Більше того, падіння імпорту палива порівняно з минулим передвоєнним липнем склало лише кілька відсотків, оскільки попит на паливо зберігся, незважаючи на розрив відносин з Білоруссю та Росією, а також зі збитками для українських нафтопереробних заводів країна довелося шукати додаткові поставки з Європейського Союзу.

Однак друга основна категорія імпорту: «Машини, обладнання та методи; електротехнічне обладнання» зафіксовано зменшення обсягів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року майже вдвічі [1].

Темпи зростання (зниження) експорту/імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) представлено на рис. 4.

У 2022 році економіка впала на 30,4%. Зазвичай під час воєн чи революцій країни зазнають чималих втрат. Під час «арабської весни» економіки Лівії та Єгипту скоротилися відразу на десятиліття, як з точки зору рівня життя, так і з точки зору економічного доходу [2].

Темпи зростання (зниження) експорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)



Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

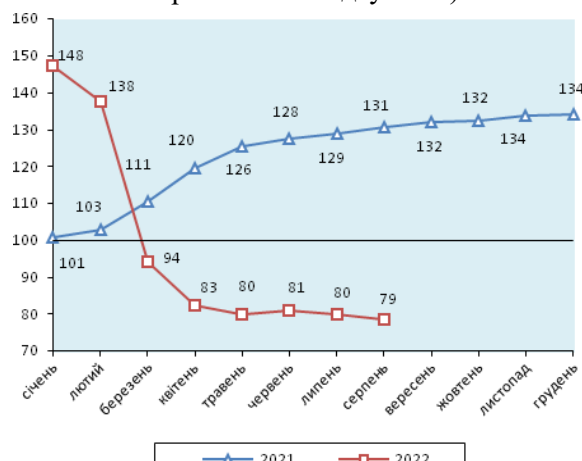


Рис.4 Темпи зростання (зниження) експорту/імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: узагальнено автором на основі [13].

Одним із основних факторів, що впливають на ВВП, є експорт та імпорт товарів. Наразі ВВП України значно скоротився, але не настільки, як можна було побоюватися, враховуючи втрату продуктивних територій, збитки від війни, порушення економічних ланцюгів постачання та переміщення людей (рис.5). Останній перед вторгненням 2021 рік був дуже успішним для економіки України.

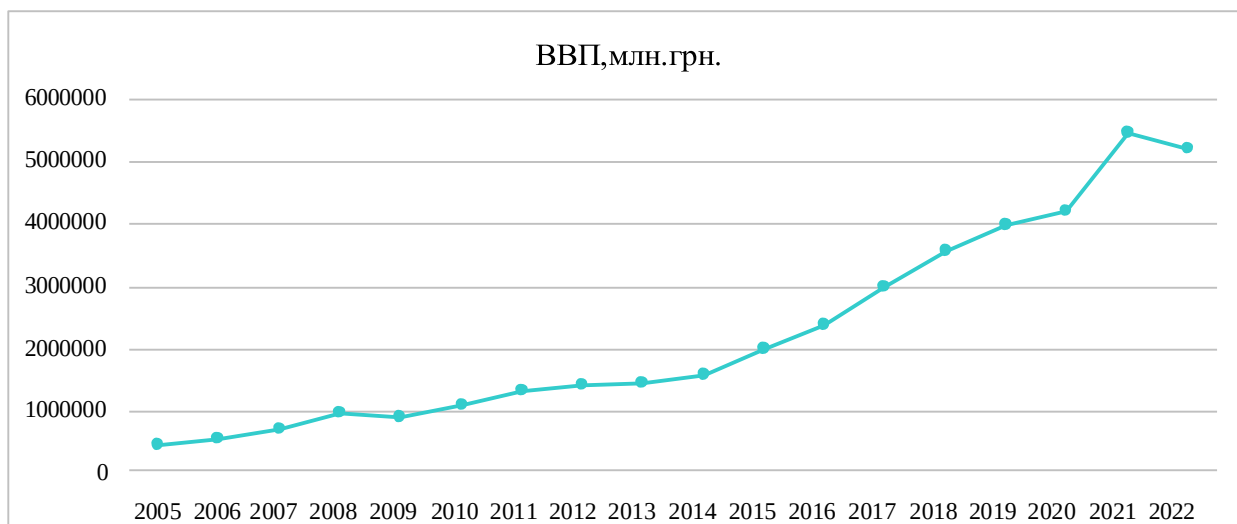


Рис. 5. Зміни ВВП України в кризові періоди з 2005 по 2022 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

З усіх видів зовнішньоекономічної діяльності найбільш безпосередній вплив на ВВП має зовнішня торгівля, кінцевий ефект від якої визначається чистим експортом. Факторами

відкритої економіки є експорт та імпорт. Це означає, що скорочення експорту та імпорту в грошовому виразі призводить до зниження показників чистого експорту і, відповідно, показників ВВП нашої країни. Зниження українського експорту зменшує ВВП країни. Але 70% економіки займає сфера послуг, особливо ІТ (45% від загального експорту послуг країни), яка продовжувала працювати під час війни, експортуючи послуги, але не змогла їх збільшити (у 2021 р. показник у грошовому виразі склав 37%, а за підсумками 2022 року – 35%). Навіть якщо війна триватиме, ВВП повністю не впаде. Імпорт являє собою витрати окремих осіб або фірм на товари та послуги, вироблені в інших країнах. Вони також означають, що певна частка наших витрат на споживчі та інвестиційні товари залишає Україну і робить внесок у ВВП країн-експортерів. Тому зменшення імпорту в Україну впливає не на ВВП нашої країни, а на країни-експортери (тобто країни, які імпортують до нас товари).

Основний (непродовольчий) експорт, який може вплинути на постачання з точки зору окремих виробничо-збутових ланцюжків. Війна в Україні може призвести до перебоїв у постачанні товарів, які є найбільшим експортним товаром України. До них відносяться: сталь (завдяки експорту Україною залізної руди, феросилікомарганцю, чавуну), важка промисловість (плоский і прокатний прокат зі сталі), напівпровідники (неоновий газ), автомобілі (кабелі запалювання), галузі, що використовують титан, і ІТ-індустрія. Ресурси для сталеливарної промисловості Європи покладається на Україну в плані ресурсів для сталеливарної промисловості, таких як залізна руда, феросилікомарганець і чавун. Європа залежить від імпорту з України агломерованої і неагломерованої залізної руди на рівні 16% і 15% відповідно, при цьому Польща і Чехія є двома великими імпортерами. Хоча це свідчить про потенційне порушення ланцюжка поставок, оскільки вироби із заліза та сталі використовуються у багатьох промислових товарах, Україна не є великим постачальником неагломерованої залізної руди у світовому масштабі (1,78% світового експорту) та експортером другого ешелону агломерованої залізної руди (7,9% світового експорту експорт у 2019 році), причому кілька країн, включаючи В'єтнам, отримують основну частину свого імпорту з України.

До війни понад 90% українського сільськогосподарського експорту постачалося з чорноморських портів країни. Пошкодження, окупація або блокада цих портів наразі перешкоджає цій комерційній діяльності. Перед нещодавнім підписанням Чорноморського договору Міністерство сільського господарства України заявляло, що близько 20–25 мільйонів тонн зерна було затримано в країні, і спроможність України перевозити ці товари річковими баржами, залізницею та вантажівками в Європи або до портів Балтійського моря, було дуже обмежено.

Оскільки кінця війни не видно та загрози подальшої ескалації, невизначеність продовжує висіти на ринках сільськогосподарської продукції. Запаси обмежені. У всьому світі оцінені кінцеві запаси на 2022/23 рр. знаходяться на найнижчому рівні з 2007/08 р. для пшениці та 2012/13 р. для кукурудзи та сої. Зменшення посівів в Україні означає, що світові доведеться виробляти додаткові зернові та олійні культури, щоб допомогти відновити запаси та знизити рівень цін. Удача зіграла певну роль у подіях; протягом року після вторгнення поєднання гарної погоди та потужної реакції виробників утримало ринкові ціни від відновлення до високих рівнів початку 2022 року. Недостатні запаси означатимуть підвищення волатильності цін, особливо в періоди невизначеності, такі як час посіву та періоди вегетації в Північній півкулі. Тим часом, головний урок 2022 року полягає в тому, що глобальні ринки загалом працювали добре, коли їм не перешкоджали такі дії уряду, як експортні обмеження. Будь-яка з цих невизначеностей може призвести до майбутніх збоїв на ринку або інших проблем, які вимагають постійного ретельного моніторингу. Головний урок 2022 року полягає в тому, що світові ринки загалом працювали добре, коли їм не

це відчує населення країн-партнерів через скорочення ВВП на душу населення. Вторгнення Росії в Україну мало величезний вплив на економічний і фінансовий ландшафт України перешкождали такі дії уряду, як експортні обмеження.

ВИСНОВКИ

Отже, повномасштабне вторгнення впливає не лише на ВВП України, а й на країни-партнери. Інші країни ще не в повній мірі відчують, але якщо повномасштабне вторгнення продовжиться, то. Крім жакливої гуманітарної кризи та геополітичної нестабільності, які спричинила війна, економічну активність було значно обмежено. Незважаючи на те, що ситуація швидко розвивається, а короткострокові та довгострокові прогнози впливу підлягають перегляду, криза, безсумнівно, змінила ринкове середовище в Україні. Хоча економічна ситуація, швидше за все, стабілізується та відновиться в міру подолання кризи, ерозія виробничих потужностей залишається перешкодою для майбутнього зростання. У короткостроковій перспективі відбулося різке скорочення пропозиції робочої сили, оскільки більше третини населення було переміщено через війну. Знищення сільськогосподарських угідь та обладнання також може перешкодити відновленню історично продуктивних і багатих сільськогосподарських угідь України. Таким чином, за оцінками Світового банку, витрати на відновлення та реконструкцію України після війни становитимуть мінімум 349 мільярдів доларів США, що в 1,5 рази перевищує розмір довоєнної економіки.

Дефіцит зовнішньої торгівлі України товарами в січні-червні 2023 року зріс вдвічі порівняно з аналогічним періодом 2022 року - до \$2,468 млрд з \$1,227 млрд, повідомила Держстат. Згідно з його даними, експорт товарів з України за звітний період скоротився на 24% порівняно з першим півріччям 2022 року – до \$22,732 млрд, імпорт – на 19,1%, до \$25,2 млрд. В Україні війна не дозволила зібрати 20-30% озимих у 2021 році та/або вивезти їх на ринки. У міру того, як конфлікт тривав, спроможність фермерів висаджувати як весняний, так і озимий сезон у 2022 році також була серйозно обмежена для соняшникової олії, кукурудзи та пшениці. Будучи одним із найважливіших гравців на міжнародному продовольчому ринку, Україна була найбільшим експортером соняшникової олії, четвертим за величиною експортером ячменю та кукурудзи та п'ятим за величиною експортером пшениці (40%, 11,9%, 13,3%). % і 8% вартості світового експорту цих товарів, відповідно, у 2020 маркетинговому році. Очікується, що через високий попит і погані врожаї пшениця буде особливо вразливою до потрясінь пропозиції і Сполучені Штати та ООН прогнозують, що український експорт зерна стрімко впаде порівняно з довоєнними роками.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) і Світовий банк мають серйозну історичну присутність у країні та сигналізували про свою підтримку майбутньої реконструкції, як і багато країн-донорів. Тим не менш, Україна потребуватиме подальшої фінансової підтримки як у короткостроковій перспективі, оскільки війна триває, так і в довгостроковій для відновлення. А підприємствам України, що займаються ЗЕД потрібно розробити та впровадити адаптивну стратегію ЗЕД в умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. 2020. № 1. С. 8-14.
2. Бебик Т. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210611_zovnishnoekonomichna-dyalnst-vumovakh-vyni (дата звернення: 07.05.2023 р.)
3. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>

4. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*, 2021. С. 20–28. doi: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-1-3>
5. Кириєвський О., Павленко І. Зміни у сфері ЗЕД під час війни: від валютних обмежень до зміни процесу декларування товарів. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12777_zmni-u-sfer-zed-pd-chas-vyni-vd-valyutnykh-obmezhen-do-zmni-protse-su-deklaruvannya-tovarv (дата звернення: 07.06.2023 р.)
6. Обух. В. Відновити експорт в умовах війни: складно, але життєве необхідно. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijni-skladno-ale-zittevoneobhidno.html> (дата звернення: 07.03.2023).
7. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Traektoriâ Nauki = Path of Science. Section "Economics"*. 2022. Vol. 8. № 6. doi: <https://doi.org/10.22178/pos.82-2>
8. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
9. Тасліцький Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в період запровадження воєнного стану. *Юридична газета online*. 2022. Травень. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zovnishnoekonomichna-diyalnist> (дата звернення: 07.06.2023).
10. Shuhalii, A. (2023). Current trends and problems of foreign economic activities of enterprises in the context of a military state. *University Economic Bulletin*, (56), 65-76. doi: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76>
11. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 07.06.2023).
12. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf> (дата звернення: 08.06.2023).
13. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2023/02/04.pdf> (дата звернення: 08.06.2023).

REFERENCES

1. Babanin O. (2020) Deiaki problemy rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy [Some problems of the development of foreign trade of Ukraine.]. *Zovnishnia torhivlia- Foreign trade*, 1. 8-14. [in Ukrainian].
2. Bebik T. Zovnishnoekonomichna diialnist v umovakh viiny [Foreign economic activity in war conditions]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210611_zovnishnoekonomichna-diyalnst-vumovakh-vyni (Accessed 7 May 2023). [in Ukrainian].
3. Dotsiuk S. O. (2022) Suchasni aspekty zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy [Modern aspects of foreign economic activity of agrarian enterprises of Ukraine.]. *Ekonomika ta suspilstvo- Economy and society*, 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21> [in Ukrainian].
4. Ishchuk S. O., Poliakova Yu. V., Protseviat O. S. (2021). Struktura ta dynamika ukrainskoho tovarnoho eksportu: rehionalnyi vymir [Structure and dynamics of Ukrainian commodity exports: regional dimension]. *Rehionalna ekonomika- Regional economy*. S. 20–28. doi: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-1-3> [in Ukrainian].
5. Kyryievskiy O., Pavlenko I. Zminy u sferi ZED pid chas viiny: vid valiutnykh obmezhen do zminy protse-su deklaruvannya tovariv [Changes in the field of foreign exchange during the war: from currency restrictions to changes in the process of declaring goods]. Available at: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12777_zmni-u-sfer-zed-pd-chas-vyni-vd-valyutnykh-obmezhen-do-zmni-protse-su-deklaruvannya-tovarv (Accessed 7 June 2023). [in Ukrainian].

6. Obukh. V. (2022). Vidnovyty eksport v umovakh viiny: skladno, ale zhyttieve neobkhidno [To restore exports in the conditions of war: difficult, but vitally necessary]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijni-skladno-ale-zittevoneobhidno.html> (Accessed 7 March 2023). [in Ukrainian].
7. Skrynkovskyi R., Protseviat O., Pavlenchyk N., Tsiukh S. Suchasni tendentsii rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny [Modern trends in the development of Ukraine's foreign economic activity in the conditions of war]. *Traektoriâ Nauki = Path of Science. Section "Economics"*. 2022. Vol. 8. № 6. doi: <https://doi.org/10.22178/pos.82-2> [in Ukrainian].
8. Skrypnyk S., Protseviat O., Voronova O. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo- Economy and society*. № 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].
9. Taslitskyi H. Rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v period zaprovadzhennia voiennoho stanu [Regulation of foreign economic activity during the introduction of martial law]. *Yurydychna hazeta online- Legal newspaper online*. 2022. Traven. Available at: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zovnishnoekonomichnadiyalnist/> (Accessed 7 June 2023). [in Ukrainian].
10. Shuhali, A. (2023). Current trends and problems of foreign economic activities of enterprises in the context of a military state. *University Economic Bulletin*, (56), 65-76. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76>
11. Vikipediya. Available at: <https://uk.wikipedia.org> (Accessed 7 June 2023). [in Ukrainian].
12. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf>. (Accessed 8 June 2023).
13. Zovnishnya torhivlya Ukrayiny tovaramy u 2022 rotsi [Ukraine's foreign trade in goods in 2022]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2023/02/04.pdf> (Accessed 8 June 2023). [in Ukrainian].

MODERN ASPECTS AND FEATURES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS

Kulish Damir

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhia, Ukraine*

Russia's aggression against Ukraine mainly affects Ukraine's production and export capabilities. The current war raises concerns about whether the harvest will be harvested. In addition, the war led to the closure of ports and oilseed crushing operations, which affected exports. Ukrainian farmers show high resistance to the hardships caused by the war, and continue to grow crop production and livestock products when the safety of agricultural land allows it. The purpose of the study is modern aspects and features of foreign economic activity of Ukrainian enterprises in wartime conditions. It is determined that since more than half of crop production in Ukraine is exported, logistics of the export supply chain plays a vital role. Before Russia's aggression, more than 90% of Ukrainian crop exports went through the ports of the Azov and Black Seas. These ports are currently unavailable due to the ongoing war or Russian occupation. Other export channels – road, rail, and river ports – are not capable of handling the same volumes as seaports. Thus, industry estimates show that current exports account for only about 20% of normal exports. At the national and global levels, efforts are being made to increase the capacity of alternative export channels and find other outlets. However, the larger-than-usual volumes that remain in storage and the upcoming

harvest in June-September 2022 will lead to rapid production of large volumes that will also need to be stored to avoid significant losses. In addition, some storage and processing facilities were damaged, which further delays and restricts the export of agricultural products from Ukraine. A full-scale invasion affects not only Ukraine's GDP, but also its partner countries. Other countries are not yet fully aware, but if a full-scale invasion continues, the population of partner countries will feel it due to a reduction in GDP per capita. However, Ukraine will need further financial support both in the short term, as the war continues, and in the long term for recovery. And Ukrainian enterprises engaged in foreign economic activity need to develop and implement an adaptive strategy of foreign economic activity in wartime conditions.

Keywords: modern aspects, features, foreign economic activity of enterprises, wartime conditions

MANAGEMENT

RECEIVED:

15 August 2023

ACCEPTED:

15 September 2023

RELEASED:

20 October 2023

UDC 005.1:316.4.051.6]:159.937:[659.126:629.33]

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-02

VEHICLE BRAND PERCEPTION AMONG GENERATION X IN THE SOUTH AFRICAN HIGHER EDUCATION SECTOR

Bright Mhlongo

*Department of Marketing, Mangosuthu University
of Technology,
South Africa*

ORCID 0000-0003-0226-8281

Steven Kayambazinthu Msosa*

*PhD, Department of Marketing,
Mangosuthu University of Technology,
South Africa*

ORCID 0000-0001-9074-5644

**Corresponding author email: msosa.steven@mut.ac.za*

Abstract. This study sought to ascertain the general perceptions regarding the significance attributed to various passenger motor vehicle brands among Generation X, a demographic group that constitutes most car purchasers. The research was carried out in the province of KwaZulu - Natal, where data was gathered from four higher education institutions. A study was conducted utilising a quantitative, descriptive, and cross-sectional research design. The survey method was employed to collect data from a sample of 400 individuals affiliated with a university as either staff or students belonging to the Generation X cohort. The data was analysed using descriptive statistics by means of the SPSS version 23. The research examined distinct brand dimensions, specifically focusing on factors associated with quality, value, personal and group identity, status, and family traditions. The results of this study indicate that a significant proportion of the participants expressed agreement with the notion that their selection of a vehicle brand was influenced by factors such as perceived quality, value, individual and collective identity, social status, and family traditions. This study could provide valuable insights to scholars, professionals in the industry, and motor vehicle brand manufacturers, enabling them to develop a comprehensive comprehension of the challenges faced within the industry, academia, and consumer domain pertaining to the perceptions surrounding various motor vehicle brands. Moreover, the results of this research can serve as a valuable tool for identifying a more suitable marketing approach to enhance consumer attitudes towards automotive brands.

Keywords: brand, motor vehicle, quality, preferences, generation X

JEL Classification: D21, D23.

The passenger motor vehicle industry is characterised by intense competition. Consequently, before finalising a purchase, consumers are presented with various alternatives to evaluate and scrutinise. In order to cater to the demands of consumers effectively, automakers must possess a comprehensive understanding of their needs and the influences exerted by their peers. Additionally, automakers must offer vehicles that align with the unique specifications of everyone. According to existing literature, motor vehicle manufacturers have the potential to enhance customer or user service through the implementation of contemporary and validated structures and procedures for customer connectedness management. The automotive industry in South Africa plays a crucial role in the overall economy by producing and exporting motor vehicles and their components (Mashilo

& Moothilal, 2022). According to Barnes, Black, and Duxbury (2016), the industrial sector in South Africa plays a crucial role in both the domestic and international economies, accounting for approximately 10% of the country's manufacturing exports. The automotive industry, characterised by the global distribution of goods and the oversight of prominent multinational corporations, is a highly internationalised sector. The manufacturing sector is the most significant industry globally, boasting a production output that rivals the economic scale of the sixth-largest national economy. The industry sector assumes a significant role as a primary contributor to research and development investments, influencing societal and technological advancements. According to Lamprecht and Tolmay (2017), the industry exhibits significant intensity and technical sophistication in its production processes and products. Gastrow (2012) asserts that the rise in industry competition has prompted automobile companies to relocate their production bases from developed to developing countries, aiming to capitalise on low-cost production advantages. The global distribution of car products has become extensive, with a limited number of internationally renowned companies exerting significant control over the market. With the increasing proliferation of vehicle models, it has become imperative for managers to prioritise growth and cost-reduction strategies to enhance the competitiveness and profitability of their businesses. Carrington, Neville, and Whitwell (2014) have noted that adopting green technology and eco-friendly motor vehicles is currently debated among scholars and practitioners. Consequently, motor companies must strategically advance, proficiently promote eco-friendly vehicles, and allocate resources towards consumer education. Hence, automotive manufacturers must furnish consumers with comprehensive information, enabling them to acquire the necessary knowledge to effectively comprehend the benefits and make informed comparisons between environmentally sustainable motor vehicles and their non-eco-friendly counterparts. According to the report by the Department of Trade and Industry (2015), there is a notable emphasis on the increasing complexity of vehicles. This complexity is driven by the need to meet customer expectations for enhanced safety, fuel efficiency, overall efficiency, and quality. The report emphasises the heightened pressure car manufacturers face to acknowledge consumer preferences, national preferences, and emerging market segments to sell vehicles and effectively enhance their market presence. The prospects of an entity in the industry are contingent upon its ability to exhibit adequate flexibility to adapt to the various pressures it encounters promptly. These trends have significant implications and are on the rise within the supply chain of automakers. Therefore, this study aimed to ascertain vehicle brand perception among Generation X in South Africa.

LITERATURE REVIEW

Generation X brand preferences and consumption patterns

Moore (2012) asserts that marketing firms and automobile manufacturers acknowledge the significance of technological advancements in motor vehicles, yet they persist in falling behind in integrating novel technologies to comprehend the preferences and behaviours of Generation X consumers. The author additionally highlights that in contrast to Generation Y, marketers in the motorsport industry tend to overlook and neglect the Generation X demographic. Generation X encompasses individuals born between 1961 and 1981, constituting a demographic cohort that exhibits comparatively smaller proportions when juxtaposed with Generation Y and the preceding baby boomer generation.

The characteristics exhibited by individuals belonging to Generation X bear certain resemblances to those observed among the Baby Boomers. The term "latchkey children" refers to the offspring of Generation X, who are currently of working age because predominantly women from the Baby Boomer generation entered the workforce and pursued employment in various industries. Generation X, situated amidst two prominent generations, is widely regarded as a transitional cohort between the preceding generation that upholds traditional values and the succeeding generation that embraces technology (Berkup, 2014). According to Varsha and Saumya

(2012), the Generation X demographic segment is responsible for acquiring various goods and services for household use and caring for young children. This demographic constitutes the most significant proportion of parents within the nation, with a substantial number of them having entered the housing market as first-time buyers during the period of the housing bubble. Automobiles, mainly those catering to families and luxury segments, significantly influence the market. The purchasers and proprietors of Generation X automobiles seek to comprehend the attributes of these vehicles and the rationale behind their necessity (Varsha & Saumya, 2012).

Branding

Dlamini (2016) posits that perception can be understood as a cognitive process whereby consumers construct and interpret mental representations, forming a comprehensive and significant understanding. Customers' evaluation of a product or service's utility is contingent upon their prior experiences and perceptions. According to the author, consumer perceptions are influenced by their prior experiences, motives, and beliefs about specific products and services they have encountered. In the study conducted by Stylidisa, Wickmana, and Söderberga (2015), it is argued that in the contemporary global economic landscape, automobile manufacturers must develop and manufacture products that align with the preferences and requirements of their customer base. The magnitude of this challenge is amplified within the premium segment of the automotive industry. Merely adhering to a "zero defects" quality standard is inadequate within this fiercely competitive industry. The optimal advantage will be attained when a customer possesses a comprehensive quality comprehension. To address the dimensions of perceived quality, numerous automotive manufacturers across various vehicle brands have prioritised comprehending customer preferences and requirements. Brand commitment pertains to how consumers perceive and engage with brands and the strategies employed to effectively communicate with different target generations within the brand communication process. Brand commitment is predicated upon various dimensions of customer behaviour, including but not limited to brand purchasing, brand usage, brand attitudes, fulfilment, and brand image (Kim et al., 2014)

Perceived brand quality

Quality refers to the evaluation made by customers regarding the overall excellence or superiority of a given product or service. The concept of perceived quality in the automotive industry pertains to cognitive recognition or brand performance, predominantly influenced by the automotive company (Polyakova & Mirza, 2015). The attainment of higher quality standards is also associated with cultivating a positive attitude among customers, particularly when these standards align with their preconceived expectations (Camacho et al., 2021). According to Alfakih et al. (2022), product consistency is the primary determinant of satisfaction in the luxury motor industry. Brand and value-added services are important factors in customer satisfaction among South African motor vehicle buyers. There exists a positive correlation between automobiles possessing superior brand quality and the loyalty exhibited by customers. The significance of this matter is particularly pronounced for manufacturers, as the quality of a brand can potentially decrease the likelihood of customers switching to a different brand of vehicle, encompassing both the core product and associated services.

Perceived value

Perceived value can be described as the comprehensive evaluation made by consumers, considering the benefits received and the sacrifices made concerning the usefulness of the product (Yusiana & Widodo, 2020). Empirical research conducted in marketing and the automotive industry has frequently embraced the utilitarian or functional perspective in assessing the value of products in terms of their quality relative to the prices paid, commonly referred to as value for money. By adopting this approach, companies that offer high-quality products at competitive prices can generate value that ultimately leads to customer satisfaction. The value component holds significant

importance within the luxury automotive industry, as it can generate optimal efficiency and substantially impact customer satisfaction. Return on investment holds particular importance within South Africa (Kapferer, and Valette-Florence, 2021).

The existing body of research on motor vehicles also highlights the impact of value on loyalty intentions. The selection of a motor vehicle is heavily influenced by its value, which encompasses both the benefits gained and the costs incurred. Value serves as a concrete measure of the vehicle's utility in fulfilling the requirements of the service meeting (Xie and Chen, 2014). This assertion holds relevance within the context of luxury automobile manufacturers, as the perceived value of their products substantially influences customer loyalty and intention to engage with the brand on social media platforms. The role of quality is crucial in shaping individuals' perceptions of value. Within the automotive industry, the attributes of quality and reliability hold significant importance as they directly influence the perceived value, particularly within the luxury vehicle segment. According to Coelho, Bairrada and de Matos Coelho, (2020), more positive brand performance and quality drivers will ultimately lead to increased customer value.

Personal identity

According to the study conducted by James, Kim, and Lee (2014), it has been observed that products possess distinct personality images, which can be categorised into two main categories: adult image and child image, also known as the product-age image. From a semiotic perspective, there is a scholarly curiosity in examining the function of products as conveyors of meaning, specifically the messages conveyed through products. Product imagery refers to the collection of meanings an individual retains in their memory, encompassing personal and social connotations. The term "branding" refers to the collection of meanings and associations that distinguish a product or service from its competitors. Brand personality or character entails attributing human-like qualities to a product or brand. It is commonly accepted that products possess a personality image akin to that of individuals. Brand image refers to the overall composition of an object, including its advertising, as well as the customer's disposition and the attitudinal screen through which they perceive it (Joshi & Gargi, 2021).

Group identity

The purchasing behaviour of customers in developing countries is influenced by their group identity. According to Bai, Wang, and Gong (2019), consumers establish distinct associations between brands and specific connotations, which subsequently contribute to forming group identities. Felix (2013) highlights various factors, including social history, sociological dynamics, and psychological mechanisms, that contribute to the development of brand loyalty. The author posits that brand loyalty can be attributed to a combination of nostalgia and a longing to recreate the favourable conditions of one's childhood. These factors are seen as influential in fostering brand loyalty, as they contribute to establishing family traditions associated with specific brands. The author suggests that a shift does not primarily influence this loyalty in the perceived trustworthiness of family members.

Wang and Li (2021) and Yang et al. (2020) assert that brands are frequently promoted within the familial framework, communicating connotations associated with family utilisation and customs. Certain familial connections to brands are established solely through exposure, while others are formed due to a family's deep emotional connections to specific brands. Moreover, scholarly investigations have provided evidence that intergenerational influence substantially impacts the decision-making process regarding product and brand selection and the development of brand loyalty. The researchers discovered that the presence of familiar brands originating from their home countries played a significant role in assisting newly arrived immigrants in coping with homesickness and addressing the challenges associated with their transition into a new environment (Strizhakova et al., 2008).

Family and tradition

According to Bresciani, Giacosa, and Vrontis (2016), family and tradition entail more than simply adhering to traditional production methods. Instead, it involves utilising contemporary techniques and equipment whenever necessary to ensure the creation of high-quality products and the provision of exceptional services. This approach fosters customer retention and satisfaction, enhancing overall business performance. The authors assert that companies allocate significant technological investments to meet customer demands. They argue that innovation and tradition are not mutually exclusive, but rather a combination of both has played a pivotal role in attaining and sustaining a competitive advantage that is environmentally and socially responsible.

The topic of how consumers utilise brand meanings to convey aspects of product identity has been extensively discussed by scholars. Bagozzi et al. (2021) emphasise that branded products serve as representations of the self. The authors elucidate that brands are symbolic entities contributing to consumers' self-perceptions and attitudes. The authors elucidate that brand personalities function as culturally specific and culturally shared beliefs. This phenomenon underscores the intricate interplay between individuals and their respective cultural contexts (Mao et al., 2020).

Status

The connotation and cost of branded merchandise frequently serve as indicators of social standing. Consequently, numerous organisations establish a connection between their brands and elevated social positions. Hence, acquiring a prestigious brand implies that the consumer also possesses a significant social status. Studies conducted in Western markets have revealed a significant association between conspicuous consumption and the utilisation of branded products to display one's social status. Moreover, several studies have provided evidence suggesting that consumers residing in developing nations prefer Western brands due to their function as indicators of social status (Karoui, and Khemakhem, 2019; Strizhakova et al., 2008).

RESEARCH METHODOLOGY

This study employed a descriptive, quantitative, and cross-sectional research methodology. According to Saunders, Lewis, Thornhill (2009), quantitative research encompasses data collection techniques that support the utilisation of formally structured questioning, wherein the researcher predetermines response choices and administers them to a substantial number of participants. A sample size of 400 participants, consisting of both students and lecturers, was chosen through a simple random sampling method. The researcher employed a questionnaire as a measurement instrument due to the descriptive nature of the study and its convenience in collecting data from a substantial number of respondents concurrently. A structured questionnaire was formulated by drawing upon the findings of the literature review. The questionnaire was derived from a previously validated instrument on the significance of branded products, developed initially by Strizhakova, Coulter, and Price (2008). The researchers employed a seven-point Likert scale, as Bearden, Netemeyer, and Haws (2011) suggested. The present study employed Cronbach's alpha model to evaluate the reliability of the collected data. Reliability pertains to the frequency at which the measurements obtained from a data collection instrument are devoid of random errors. The Cronbach's alpha coefficient is computed by partitioning the items of the measurement scale into two subsets, followed by calculating the average scores for each subset and subsequently correlating them. This procedure is employed to assess the internal consistency of the measures. The Cronbach's alpha coefficient values range between 0 and 1, where 0.6 and above indicate adequate internal consistency (Hao et al., 2022). Table 1 shows that all the reliability scores were above the acceptable threshold of 0.6.

Table 1

Reliability statistics

		N of Items	Cronbach's Alpha
A	Quality factor and Items	5	0.799
B	Value factors and items	3	0.627
C	Personal identity factors and Items	5	0.832
D	Group Identity factor and items	5	0.776
E	Status factor and items	5	0.804
F	Tradition factors	5	0.762

RESULTS AND DISCUSSION

Generation X perceptions of the quality factors and motor vehicle brands

Based on the observed level of significance presented in Table 2, the Chi-Square test results suggest a statistically significant difference in the scoring patterns of the participants about the statements assessing quality factors and motor vehicle brands ($P < 0.05$). As an illustration, a significant proportion of the participants (88.2%) expressed concurrence with the assertion: "The brand name serves as a crucial means of obtaining information regarding the longevity and dependability of the automobile" (A1). When analysing the assertion, "I can infer significant information about a motor vehicle based on its brand name" (A2), it was found that 84.7% of respondents agreed with this statement. Furthermore, most participants, specifically 88.9%, agreed with the assertion, "I utilise brand name as an indicator of quality when acquiring motor vehicles" (A3). In addition, a significant majority (88.8%) of respondents indicated that their selection of a motor vehicle brand was influenced by the perceived quality associated with the brand (A4). In line with this finding, most respondents (81.2%) agreed that a motor vehicle's brand name provides substantial insights into its overall quality (A5).

Table 2

Generation X rating of the quality factors and motor vehicle brands

	Entirely disagree		Mostly disagree		Somewhat disagree		Neither agree nor disagree		Somewhat agree		Mostly agree		Entirely agree		Chi Square
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	p-value
A1	5	3.5%	9	6.3%	1	0.7%	2	1.4%	16	11.2%	54	37.8%	56	39.2%	0.000
A2	5	3.5%	4	2.8%	4	2.8%	9	6.3%	24	16.8%	49	34.3%	48	33.6%	0.000
A3	3	2.1%	3	2.1%	1	0.7%	9	6.3%	21	14.7%	40	28.0%	66	46.2%	0.000
A4	4	2.8%	4	2.8%	2	1.4%	6	4.2%	21	14.7%	32	22.4%	74	51.7%	0.000
A5	3	2.1%	3	2.1%	7	4.9%	14	9.8%	28	19.6%	47	32.9%	41	28.7%	0.000

Generation X perceptions of value factors and motor vehicle brands

Based on the level of significance presented in Table 3, the Chi-Square test reveals a statistically significant difference ($P < 0.05$) in the scoring patterns of the participants concerning the statements that assess value factors and motor vehicle brands. The data reveals that most of the respondents (65.8%) expressed agreement with the statement, "I select vehicle brands based on my alignment with the values represented by the brand" (B1). In a similar vein, most of the participants (72.1%) agreed with the assertion "I make vehicle purchases that align with my values" (B2), while

62.3 % of the respondents concurred with the statement "The values upheld by a company influence my decision when selecting a motor vehicle" (B3).

Table 3

Generation X rating of the value factors and motor vehicle brands

	Entirely disagree		Mostly disagree		Somewhat disagree		Neither agree nor disagree		Somewhat agree		Mostly agree		Entirely agree		Chi Square
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	p-value
B1	14	9.8%	11	7.7%	6	4.2%	18	12.6%	31	21.7%	35	24.5%	28	19.6%	0.000
B2	6	4.2%	13	9.1%	5	3.5%	16	11.2%	21	14.7%	45	31.5%	37	25.9%	0.000
B3	18	12.6%	15	10.5%	4	2.8%	17	11.9%	20	14.0%	37	25.9%	32	22.4%	0.000

Generation X perceptions of group identity and motor vehicle brands

According to the statistical significance level presented in Table 5, the Chi-Square test reveals a significant difference in the scoring patterns of the participants about the statements that assess group identity and motor vehicle brands ($P < 0.05$). The data reveals that most of the respondents (51.8%) expressed disagreement with the statement, "Using my choice of vehicle helps me connect with other people and social groups" (D1). Similarly, a more significant proportion (57.4%) expressed disagreement with the assertion that they purchase a motor vehicle brand to establish connections with individuals and social circles (D2). The discrepancy between the substantial number of participants who expressed disagreement regarding the social motivation behind vehicle purchases and the relatively low percentage (47.6%) who disagreed with the assertion "I feel a connection with individuals who share the same automotive brand as me" (D3) was unexpected. However, a significant proportion of respondents, specifically 40.6%, agreed that they experience a sense of connection with individuals who share the same brand of motor vehicle as themselves.

Furthermore, a significant proportion of respondents (45.5%) expressed their disagreement with the assertion that their choice of motor vehicle brand reflects their desired associations (D4), whereas an equal percentage (45.5%) concurred with this statement. Notwithstanding this, a majority (62.3%) of the participants disagreed that their selection of motor vehicle brand conveys any information about the individuals they prefer to associate with (D5). Based on the account, it can be inferred that most participants did not assign significant importance to group identity factors when deciding on purchasing a motor vehicle brand.

Table 5

Generation X rating of group identity and motor vehicle brands

	Entirely disagree		Mostly disagree		Somewhat disagree		Neither agree nor disagree		Somewhat agree		Mostly agree		Entirely agree		Chi Square
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	p-value
D1	40	28.0%	22	15.4%	12	8.4%	10	7.0%	25	17.5%	20	14.0%	14	9.8%	0.000
D2	45	31.5%	25	17.5%	12	8.4%	16	11.2%	16	11.2%	20	14.0%	9	6.3%	0.000
D3	36	25.2%	24	16.8%	8	5.6%	17	11.9%	25	17.5%	18	12.6%	15	10.5%	0.001
D4	34	23.8%	17	11.9%	14	9.8%	13	9.1%	28	19.6%	20	14.0%	17	11.9%	0.007
D5	55	38.5%	22	15.4%	12	8.4%	14	9.8%	17	11.9%	11	7.7%	12	8.4%	0.000

Generation X perceptions of status factors and motor vehicle brands

According to the statistical significance level presented in Table 6, the Chi-Square test results reveal a significant difference in the scoring patterns of the participants regarding the statements assessing status factors and motor vehicle brands ($P < 0.05$). The data reveals that most of the participants, specifically 54.6%, expressed agreement with the statement that they consciously refrain from selecting automobile brands that do not align with their perceived social standing (E1). Similarly, nearly half of the participants (49.0%) agreed with the statement, "I utilise motor vehicle brands as a means to convey my social standing" (E2), whereas 42.7% held a contrary viewpoint. Similarly, 47.6% of respondents agreed, "I make choices regarding motor vehicle brands based on their association with my social class" (E3), whereas 39.9% held a contrary viewpoint. Moreover, a majority (63.0%) of the participants concurred that their choice of motor vehicle brands indicates their social standing (E4). Therefore, it is comprehensible that a majority (70.0%) of participants concurred with the notion that they "express their accomplishments through the motor vehicle brands they utilise and possess" (E5). Based on the aforementioned information, it can be inferred that the participants exhibited a greater consensus regarding the association between the make of an automobile and the owner's financial status and social standing.

Table 6

Generation X rating of status factors and motor vehicle brands

	Entirely disagree		Mostly disagree		Somewhat disagree		Neither agree nor disagree		Somewhat agree		Mostly agree		Entirely agree		Chi Square
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	p-value
E1	26	18.2%	15	10.5%	13	9.1%	11	7.7%	28	19.6%	25	17.5%	25	17.5%	0.021
E2	28	19.6%	21	14.7%	12	8.4%	12	8.4%	29	20.3%	21	14.7%	20	14.0%	0.037
E3	26	18.2%	23	16.1%	8	5.6%	18	12.6%	24	16.8%	23	16.1%	21	14.7%	0.100
E4	22	15.4%	13	9.1%	10	7.0%	8	5.6%	37	25.9%	28	19.6%	25	17.5%	0.000
E5	13	9.1%	6	4.2%	7	4.9%	17	11.9%	25	17.5%	33	23.1%	42	29.4%	0.000

Generation X perceptions of traditional factors and motor vehicle brands

This section pertains to the conventional determinants and automotive manufacturers. The findings about the participants falling within the age range of 1964-1976, commonly called Generation X, will be presented. According to the statistical significance level presented in Table 7, the Chi-Square test results suggest a statistically significant difference in the scoring patterns of the participants about the statements assessing traditional factors and motor vehicle brands ($P < 0.05$).

Table 7

Generation X rating of traditional factors and motor vehicle brand

	Entirely disagree		Mostly disagree		Somewhat disagree		Neither agree nor disagree		Somewhat agree		Mostly agree		Entirely agree		Chi Square
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	p-value
F1	41	28.7%	11	7.7%	9	6.3%	23	16.1%	22	15.4%	21	14.7%	16	11.2%	0.000
F2	50	35.0%	23	16.1%	17	11.9%	11	7.7%	15	10.5%	16	11.2%	11	7.7%	0.000
F3	35	24.5%	18	12.6%	19	13.3%	16	11.2%	19	13.3%	24	16.8%	12	8.4%	0.014
F4	45	31.5%	14	9.8%	11	7.7%	14	9.8%	18	12.6%	23	16.1%	18	12.6%	0.000
F5	63	44.1%	21	14.7%	12	8.4%	9	6.3%	14	9.8%	12	8.4%	12	8.4%	0.000

The data reveals that most of the respondents, specifically 42.7%, expressed disagreement with the notion that they purchase motor vehicle brands due to the significance of this practice within their families (F1). Conversely, 41.3% of the respondents indicated agreement with this

statement. Similarly, a more significant proportion (63.0%) of respondents' express disagreement with the assertion, "I utilise vehicle brands that my family has used or currently uses" (F2). In a similar vein, most respondents, specifically 50.4%, expressed disagreement with the statement "I purchase motor vehicle brands that evoke memories of my family" (F3), whereas 38.5% indicated agreement. In addition to the findings, a more significant proportion (49.0%) of the participants disagreed that their choice of motor vehicle brands indicates their social standing (F4), whereas 41.3% of respondents agreed with this statement. However, a significant majority of 67.2% expressed disagreement with the statement, "I purchase a motor vehicle brand that my parents have purchased or currently own" (F5). Based on the findings, it can be inferred that many participants refrain from purchasing automobiles due to familial customs and practices.

CONCLUSIONS

The present study aimed to examine the perceptions of passenger motor vehicle brands among individuals belonging to Generation X in the province of KwaZulu-Natal, South Africa. The results of this study indicate that a significant proportion of the participants agreed with the notion that their selection of a vehicle brand was influenced by factors such as perceived quality, value, personal and collective identity, social status, and familial customs. According to the study's findings, brand managers and marketers in the motor vehicle industry must prioritise enhancing marketing and promotional strategies. This strategic emphasis is crucial for establishing greater relevance and attractiveness to the intended target market, ultimately leading to a notable surge in the sales of their respective motor vehicles. The level of competition within the motor industry sector is highly intense. The implementation of an appropriate marketing strategy has the potential to confer a competitive edge on motor vehicle brand enterprises. This study is anticipated to yield a favourable outcome by contributing to developing a sound marketing strategy for manufacturers of motor vehicle brands. Consequently, this improvement is expected to enhance the reputation of their motor vehicle brands and elevate customer satisfaction levels.

REFERENCES

- Alfakih, K.A.A., Saraih, U.N., Al-Shammari, S.A., Abdulrab, M., Rehman, A. and Al Mamary, Y.H.S., (2022). Determinants of the Malaysian Cars Brand Loyalty: Mediating Effect of Brand Satisfaction. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(04), pp. 555-598.
- Bagozzi, R.P., Romani, S., Grappi, S. and Zarantonello, L., (2021). Psychological underpinnings of brands. *Annual review of psychology*, 72, pp. 585-607.
- Bai, L., Wang, M. and Gong, S., (2019). Understanding the antecedents of organic food purchases: The important roles of beliefs, subjective norms, and identityexpressiveness. *Sustainability*, 11(11), p.3045.
- Barnes, J., Black, A. and Duxbury, A. (2016). Automotive policy and inclusive growth: what have we learned? *Journal of International Development*, 5(6), pp. 4-14.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. and Haws, K. L. (2011). *Marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behaviour research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 218-229.
- Bresciani, S. Giacosa, E. and Vrontis, D. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *Italian Wine Family Businesses*, 118(8): 1883-1897.
- Camacho, L.J., Ramírez-Correa, P.E. and Salazar-Concha, C., (2021). Consumer ethnocentrism and country of origin: Effects on online consumer purchase behavior in times of a pandemic. *Sustainability*, 14(1), p.348.

- Carrington, M. J., Neville, B. A. and Whitwell, G. J. (2014). Lost in translation: exploring the ethical consumer intention-behavior gap. *Journal of Business Research*, 67(Suppl.): 2759-2767.
- Coelho, F.J., Bairrada, C.M. and de Matos Coelho, A.F., (2020). Functional brand qualities and perceived value: The mediating role of brand experience and brand personality. *Psychology & Marketing*, 37(1), pp.41-55.
- Department of Trade and Industry (DTI). (2015). Presentation on SA automotive sector. Department of Trade and Industry: PPC Presentation: Automotives. Pretoria. South African Department of Trade and Industry (DTI).
- Dlamini, H. L. 2016. Customers' perceptions towards product quality in automotive small and medium enterprises in Durban Metropolitan Area. Master's Degree in Management Sciences in Business Administration, Durban University of Technology. Available: <https://openscholar.dut.ac.za/handle/10321/167> (Accessed 15 April 2019).
- Felix, R. (2013). Multi-brand loyalty: when one brand is not enough. *Qualitative Market Research* 17(4): 464-480.
- Gastrow, M. (2012). A review of trends in the global automotive manufacturing industry and implications for developing countries. *African Journal of Business Management*, 6(19): 5895-5905.
- James, J. D., Kim, Y. K and Lee, J. L. (2014). A reconceptualisation of brand image. *International Journal of Business Administration*, 5(4): 1-11.
- Joshi, R. and Garg, P., (2021). Role of brand experience in shaping brand love. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), pp. 259-272.
- Kapferer, J.N. and Valette-Florence, P., (2021). Which consumers believe luxury must be expensive and why? A cross-cultural comparison of motivations. *Journal of Business Research*, 132, pp.301-313.
- Karoui, S. and Khemakhem, R., (2019). Consumer ethnocentrism in developing countries. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), pp. 63- 71.
- Kim, K., Park, J. and Kim, J. (2014). Consumer-brand relationship quality: when and how it helps brand extensions. *Journal of Business Research*, 4(67): 591-597.
- Lamprecht, N. and Tolmay, A. S. (2017). Performance of South African automotive exports under the African Growth and Opportunity Act from 2001 to 2015. *International Business & Economics Research Journal*, 16(2): 8-12.
- Mashilo, A.M. and Moothilal, R., (2022). Black Economic Empowerment in the automotive manufacturing industry: a case for productive capacity development transformation. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, 109(1), pp.112-138.
- Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6): pp. 436-444.
- Polyakova, O. and Mirza, M., (2015). Perceived service quality models: are they still relevant? *The Marketing Review*, 15(1), pp.59-82.
- Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business students. Documentary secondary Data*. 3rd ed. London. Pearson education.
- Strizhakova, Y, Coulter, R. A. and Price. L. L. (2008). The meanings of branded products: a cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Marketing Research*, 25(2): pp. 82-93.
- Stylidisa, K. Wickmana, C and Söderberga, R. (2015). Defining perceived quality in the automotive industry: an engineering approach. In CIRP 25th Design Conference Innovative Product Creation 2015. Haifa, Israel: Elsevier, 1-6. Available: www.sciencedirect.com (Accessed 22 April 2022).
- Varsha, J. and Saumya, P. (2012). Navigating Generation Y for effective mobile marketing in India: a conceptual framework. *International Journal of Mobile Marketing*, 7(3): 56- 65.

- Wang, Y. and Li, M., (2021). Family identity bundles and holiday decision-making. *Journal of Travel Research*, 60(3), pp.486-502.
- Xie, L. and Chen, C.C., (2014). Hotel loyalty programs: how valuable is valuable enough?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), pp.107-129.
- Yang, L.W., Aggarwal, P. and McGill, A.L., (2020). The 3 C's of anthropomorphism: Connection, comprehension, and competition. *Consumer Psychology Review*, 3(1), pp.3-19.
- Yusiana, R. and Widodo, A., (2020). Green perceived value and green satisfaction to green trust Rumah Karung Goni consumers. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 14(2), pp.55-63.

СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДІВ АВТОМОБІЛІВ СЕРЕД ПОКОЛІННЯ X У СЕКТОРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІВДЕННОЇ АФРИКИ

Bright Mhlongo

*Department of Marketing, Mangosuthu University
of Technology,
South Africa*

Steven Kayambazinthu Msosa

*PhD, Department of Marketing,
Mangosuthu University of Technology,
South Africa*

Це дослідження мало на меті з'ясувати загальне уявлення щодо значення, яке приписується різним маркам легкових автомобілів серед покоління X, демографічної групи, яка становить більшість покупців автомобілів. Дослідження проводилося в провінції Квазулу-Натал, де дані були зібрані в чотирьох вищих навчальних закладах. Дослідження було проведено з використанням кількісного, описового та перехресного дизайну дослідження. Метод опитування використовувався для збору даних із вибірки 400 осіб, пов'язаних з університетом (співробітників, студентів), що належать до когорти покоління X. Дані були проаналізовані за допомогою описової статистики за допомогою SPSS версії 23. Дослідження вивчало різні аспекти бренду, особливо зосереджуючись на факторах, пов'язаних з якістю, цінністю, особистою та груповою ідентичністю, статусом і сімейними традиціями. Індустрія легкових автомобілів характеризується гострою конкуренцією. Отже, перед тим, як завершити покупку, споживачі пропонують різні альтернативи для оцінки та ретельного вивчення. Для того, щоб ефективно задовольнити вимоги споживачів, автовиробники повинні володіти всебічним розумінням їхніх потреб і впливу, який здійснюють їхні колеги. Крім того, автовиробники повинні пропонувати транспортні засоби, які відповідають унікальним характеристикам кожного. Згідно з існуючою літературою, виробники автомобілів мають потенціал для покращення обслуговування клієнтів або користувачів шляхом впровадження сучасних та підтверджених структур і процедур для управління підключенням клієнтів. Результати цього дослідження свідчать про те, що значна частина учасників висловила згоду з думкою, що на вибір марки транспортного засобу вплинули такі фактори, як якість, цінність, індивідуальна та колективна ідентичність, соціальний статус і сімейні традиції. Дослідження дозволило надати цінну інформацію науковцям, професіоналам галузі та виробникам автотранспортних засобів, дозволяючи їм розвинути всебічне розуміння проблем, з якими стикаються промисловість, наукові кола та споживачі, пов'язані з уявленнями про різні марки автомобілів. Крім того, результати цього дослідження можуть слугувати цінним інструментом для визначення більш відповідного маркетингового підходу для покращення ставлення споживачів до автомобільних брендів.

Ключові слова: бренд, автомобіль, якість, уподобання, покоління X.

MANAGEMENT

RECEIVED:

15 August 2023

ACCEPTED:

15 September 2023

RELEASED:

20 October 2023

UDC 005.93:005.585]:334.7(65)

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-03

PERFORMANCE REVIEW RESULTS: A KEY MOMENT FOR EMPLOYEES AND MANAGERS IN THE ALGERIAN COMPANY

Naga Nahla

Doctor of Sociology of Organizations

Senior Researcher, Centre for Research in Applied Economics for Development

Algeria

ORCID 0000-0001-7284-6871

Author email: n.nahla@hotmail.fr

Abstract. The economic environment in Algeria is constantly changing, presenting businesses with crucial challenges. To maintain their competitiveness, these businesses now recognize the vital importance of enhancing the performance of their human resources. Measuring, assessing, and communicating employee performance outcomes are essential steps to ensure the success and longevity of the company. In this context, a study was conducted within an Algerian leather company to evaluate the impact of transparent communication of assessment results on performance improvement. The initial hypothesis suggests that non-confidential communication of results promotes a qualitative enhancement in performance by highlighting each employee's specific skills and areas for improvement. A methodology was established to collect and interpret data, enabling a deeper understanding of the effects of this transparent communication on employee motivation, engagement, and perception of evaluations. By utilizing questionnaires, we collected essential insights from employees and pertinent managers, enabling us to gain a more comprehensive understanding of how transparently communicating assessment results influences their motivation, engagement, and perception of the evaluation process. Our research discovered that employees who perceive their supervisors as just and impartial tend to experience higher job satisfaction and greater motivation to excel in their roles. This phenomenon is attributed to the fact that managers who uphold fairness and equity foster a positive workplace atmosphere, cultivating a sense of worth and assistance among employees. Additionally, they establish well-defined expectations and objectives, enabling employees to remain focused and attain their utmost potential. The process of performance appraisal holds significant potential for enhancing both employee and organizational performance.

Keywords: evaluation, performance, improvement, communication.

JEL Classification: M1, M12, M0.

INTRODUCTION

The shifting environment that Algerian businesses are confronting places them before pivotal challenges. Regardless of their sector or size, they must meet escalating demands for profitability, quality, and technological advancement. This ongoing evolution unfolds within a demanding

Naga, N. (2023). Performance review results: a key moment for employees and managers in the Algerian company. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 30-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-03>

competitive context, necessitating a proficient adaptation from these enterprises. (Nudurupati, Garengo, & Bititci, 2021)

Confronting current challenges, businesses are increasingly realizing the paramount importance of enhancing the performance of their human resources. (Lazarevic, Dobrodolac, Svadlenka, & Stanivukovic, 2020). Indeed, material and financial resources no longer suffice as sole factors for achieving goals and ensuring long-term viability. Now, their development and evolution are significantly contingent on employee performance. To better grasp the level of human resource performance, businesses need to adopt a proactive approach. (Tudor, Petre, 2021). This involves systematically measuring and evaluating employee performances and communicating the results to them. Employees, as vehicles of company success, play a central role in achieving organizational objectives. (Tudor, Petre, 2021).

An organization's success is closely tied to its good performance, becoming an indispensable condition for its survival. To improve human resource performance, a comprehensive evaluation must be conducted by the company, aiming to identify both strengths and weaknesses. This evaluation enables the company to possess a competent workforce capable of enhancing its performance and productivity, enabling it to confront competition and maintain market share both locally and internationally. (Inayat, Jahanzeb Khan, 2021). Other objectives are also associated with this evaluation, such as recognizing the quality of work done by employees, identifying needs for professional development and training to foster their advancement. To achieve these objectives, it is crucial that performance evaluation is not secretive; rather, supervisors should provide constructive feedback and openly communicate results to employees. By doing so, the company ensures the relevance and significance of this evaluation process, thereby contributing to an overall improvement in its performance. (Zhan, Liu, 2022).

The continuous evolution of the commercial and competitive environment in Algeria demands a crucial adaptation from businesses. To meet growing demands for profitability, quality, and technological progress, it is essential to recognize the vital significance of enhancing human resource performance. This enhancement serves as a major lever for the development and evolution of companies in a competitive environment. Measuring, assessing, and communicating employee performance results become indispensable steps to ensure the success and sustainability of the enterprise. (Brhane & Zewdie, 2018).

With this perspective in mind, we directed our focus to an Algerian leather company to evaluate the impact of communication of evaluation results on performance enhancement. To guide our study, we questioned the crucial role non-confidential evaluation plays in optimizing organizational performance. Our initial hypothesis posits that transparent communication of results leads to a qualitative improvement in performance by highlighting each employee's specific skills and areas for improvement.

To delve deeper into our analysis, we established a methodological framework to collect and interpret data. By examining evaluation results within a non-confidential context, we were able to paint a more accurate and illuminating picture of individual and collective employee performance within the Algerian leather company. Through questionnaires, we gathered crucial information from employees and relevant managers. These data allowed us to better understand the impacts of transparent communication of evaluation results on their motivation, engagement, and perception of the evaluation.

LITERATURE REVIEW

Employee performance evaluation is a fundamental concept in human resource management. It has evolved over time, reflecting changes in managerial thinking and labor market demands. According to (PERETTI, 2002), the performance evaluation system must fulfill a set of key objectives. First and foremost, it should enable the accurate measurement of each employee's

individual contribution while promoting continuous improvement and ensuring a direct link to appropriate compensation. By implementing a rational evaluation system, PERETTI aims to achieve several vital goals: enhance human potential management, strengthen communication within the workforce, capture the attention of supervisors, base personnel decisions like transfers and promotions on objective criteria, accurately assess current and future capabilities and performance potential, and consider factors such as effectiveness, recognitions, work methods, and employee personality when analyzing each position.

In the early years of industrialization, evaluation focused on matching individuals to their roles. Managers employed scientific and rigorous methods to assess employee performance. The objective was to eliminate subjectivity in judgment and ensure that the most qualified employees were assigned to the most important positions. In the 1940s and 1950s, the human relations movement emphasized the importance of communication and dialogue in management. The performance appraisal was developed as a means to create a communication moment between managers and employees. The goal was to provide positive and constructive feedback, aiding employees in their skill development (Mayo, 1949). In the 1960s and 1970s, the management by objectives system was introduced. This system focuses on setting clear and measurable goals for employees. Evaluation is then based on goal achievement. The aim is to motivate employees to reach their objectives and contribute to company success (Latham, Yukl, 1975).

In modern times, employee performance evaluation revolves around the notion of competence (Gravina, Nastasi, Austin, 2021). Companies must ensure that their employees possess the necessary skills to excel in their roles. Evaluation is used to identify skills that need development and provide feedback on progress (Jeffrey & Prasetya, 2019).

The employee performance evaluation system is not only a human resource management tool but also a cornerstone of human resource management (Moulinier, 2005). It assists companies in facing upcoming changes and proposes an adaptation strategy by mastering current and future jobs and skills (Allegrì, Andreassian, 2010). Its objective is to describe and analyze potential business evolutions to meet specific needs and employee expectations. By promoting adaptation and employee skill development, it prepares them for the company's future jobs, secures their career paths, and triggers reflection on evolving work organizations. Employee performance evaluation can be used as a basis for various human resource management decisions, including: (TZINER, BARANOUSKY, 1996)

- Compensation : Employee performance evaluation can determine compensation levels. High-performing employees may receive salary increases or promotions, while underperforming employees may face salary reductions or layoffs.

- Training: Evaluation can identify areas where employees need to enhance their skills. This can lead to training programs that develop skills and improve performance.

- Skill Development: Evaluation can pinpoint employees with potential for promotion or increased responsibilities. These employees can then receive skill development to assist them in achieving career objectives.

- Employment : Evaluation can inform decisions about employees' job status, including promotions, transfers, suspensions, dismissals, reorientations, advancement, and development.

PAPER OBJECTIVE

The core aim of this research is to unveil the pivotal role played by sharing evaluation outcomes in the enhancement of employee performance. Beyond just igniting measurable enhancements, this method also forges an adept management of relational interplay among coworkers and supervisors. These dynamics find their place in the framework of a meticulously outlined agreement that encapsulates attained outcomes, executed accomplishments, and established professional exchanges. In essence, this study aims to shed light on how the dissemination of

evaluation results not only boosts performance but also shapes the intricate fabric of workplace interactions.

METHODOLOGY

Our field study was conducted within a state-owned enterprise that has been operational since the country's independence and specializes in the production and sale of clothing and natural leather goods. To examine the role of publishing evaluation results in performance improvement within this Algerian company, we adopted a triangulation approach, combining three data collection methods: questionnaire, interview, and observation. The questionnaire was distributed to all 150 employees holding various positions within the company, including executives, technicians, and operational staff. The questionnaire consisted of 39 questions categorized into four distinct sections: employee identification, performance evaluation procedure and its publication, the conduct of the evaluation interview, and the communication of evaluation results and its impact on performance improvement.

In addition to the questionnaire, we conducted open interviews with the company's managers. This approach allowed us to gather information openly, enabling respondents to provide more detailed and relevant insights, thereby enriching our analysis. Concurrently, we also conducted on-site observations, providing us with a concrete view of the company's reality. This approach allowed us to better comprehend the context and interactions among employees, enriching our analysis alongside the data collected through the questionnaire and interviews.

Through this triangulation approach, we obtained comprehensive and diverse data, allowing us to gain a holistic and in-depth understanding of the relationship between publishing evaluation results and performance improvement within this enterprise. The various data collection methods served to validate and strengthen our findings, offering valuable perspectives to comprehend the challenges associated with communicating evaluation results in the specific context of this Algerian company.

PRESENTATION OF RESULTS

• Performance Evaluation and Communication of Results within the Algerian Leather Company:

Our findings show that 84.09% of employees have been evaluated by their supervisors, while 15.91% have been overlooked in the evaluation process. Among the evaluated employees, a majority wish to be evaluated by their direct hierarchical superiors.

The analysis of socio-demographic profiles of recipients of performance evaluation results publication reveals dysfunctions within the communication procedure within the company.

According to the survey results, the Human Resources Department (HRD) of the company only communicates evaluation results to 85.59% of employees, leaving a significant percentage of employees uninformed about their assessed performance. Furthermore, this publication of results varies based on socio-professional category, seniority, and gender.

Regarding the socio-professional category, all company executives are systematically informed of their evaluation results, reaching a rate of 100%, whereas only 21.13% of operational staff receive this communication. This disparity indicates a prioritization of executives in the results communication.

Concerning employees' seniority, it was observed that those with 21 to 30 years of experience in the company are the most informed about their evaluation results, possibly suggesting a preference for employees with greater seniority.

In terms of gender, men are more informed about their results than women, with a rate of 91.76%. However, it is important to note that women express a desire to know their results, according to the collected responses.

The survey indicates that the communication of evaluation results is perceived positively by company employees as it enables them to understand their performance level and position themselves relative to set objectives. Employees consider this communication as a tool promoting their development and evolution within the organization. However, the disparities observed in result communication raise questions about the equity and effectiveness of the publication procedure within the company.

Table 1

The results regarding the relationship between result publication and its contribution to performance improvement

Contribution to performance improvement	Informed by the evaluation results	Not informed by the evaluation results	Total
Contributes to the improvement of performance	85 89,47%	4 25%	89 80,18%
Does not contribute to the improvement of performance	10 10,53%	12 75%	22 19,82%
Total	95 100%	16 100%	111 100%

The results from Table No. 1 confirm the earlier assertion that result publication enhances employee performance. Indeed, 80.18% of employees believe that the communication of evaluation results has a positive impact on their performance level. Among them, 89.47% have been informed of their evaluation results. However, it is observed that 19.82% of employees do not consider publication to contribute to the improvement of their performance. Additionally, 75% of these employees have not been informed of their evaluation results, which may explain their negative perception regarding the publication's impact on their performance.

• **Enhancing HR Management through Performance Appraisal Interviews:**

In the company, the performance appraisal interview is the most commonly used tool to communicate employees' results. In fact, 90.53% of employees receive a performance appraisal interview every year. Conversely, only 9.47% of employees receive a performance report. Performance reports are reserved for the executive category.

Our survey revealed that employees who prefer the performance appraisal interview are those who feel comfortable when their hierarchical supervisor mentions both positive and negative points. On the other hand, the category of employees preferring performance reports often associates the evaluation with a disciplinary approach, where negative criticisms and sanctions are present. Moreover, upon reviewing their reports, it became evident that these employees have poor performance within the company. Here are some conclusions that can be drawn from these observations:

- Performance appraisal interviews are more effective than performance reports in communicating employees' results.

Naga, N. (2023). Performance review results: a key moment for employees and managers in the Algerian company. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 30-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-03>

- Employees prefer performance appraisal interviews when conducted in a constructive and participative manner.
- Employees who have low performance within the company tend to prefer performance reports.

These conclusions suggest that it's important to conduct performance appraisal interviews in a constructive and participative manner. It's also important to ensure that employees understand that performance appraisal interviews are not a disciplinary procedure.

Table 2

The Relationship Between Result Publication and the Objective of Annual Evaluation According to Employees

Objective of evaluation according to employees	Informed by the evaluation results	Not informed by the evaluation results	Total
promotion and motivation	20 21,05%	4 25%	24 21,62%
discipline and sanction	12 12,63%	9 56,25%	66 59,46%
performance improvement	63 66,33%	3 18,75%	21 18,92%
Total	95 100%	16 100%	111 100%

According to the data from the table, 59.46% of employees believe that evaluation enhances their performance, and among them, 66.32% are informed of their results. On the other hand, 18.92% of employees view evaluation as a means of sanction and discipline, and among them, 56.25% are unaware of their performance result.

• **Performance Evaluation as an Objective Tool**

Table 3

Communication of Results and Employee's Opinion on the Evaluation Operation

The Employee's Opinion on the Performance Evaluation Operation	Informed by the evaluation results	Not informed by the evaluation results	TOTAL
Fair	84 88,42%	4 25%	88 79,28%
Unfair	11 11,58%	12 75%	23 20,72%
Total	95 100%	16 100%	111 100%

The implementation of a non-secret evaluation promotes a more objective, transparent, and fair approach to the evaluation process. This approach strengthens the trust between the employee and the organization as it demonstrates the consideration given to their efforts. This is what we have discovered through the responses of our survey participants.

The above table highlights a strong correlation between the sense of fairness in the evaluation process and the communication of its results. Indeed, 79.28% of employees consider performance

evaluation to be a fair operation when they are informed of their results. On the other hand, 20.72% of employees find it unfair as they are kept unaware of their results.

This observation suggests that the publication of performance results makes the evaluation process fairer in the eyes of employees. When they are informed of their results after their performance evaluation, they express higher satisfaction with the process.

According to employees, the main reason that leads supervisors to keep performance results secret is the favoritism prevailing in the process. The table below clarifies this perception :

Table 4

Reasons for Keeping Performance Results Secret According to Employees

The Cause of Secret Evaluation		Total %
Lack of control over supervisors	43	32,58
Favoritism and discrimination	65	49,24
Employee's lack of interest in evaluation results	24	18,18
Total	132	100

It is noticed that 49.24% of employees believe that the reason for keeping evaluation results secret is favoritism, leading to a decrease in the transparency of the evaluation process. In this case, supervisors prefer to keep the results confidential to avoid confrontations with employees.

Furthermore, we have observed that the administration does not take into consideration the appeals made by dissatisfied employees about their results, representing 78.38% of the surveyed individuals. These employees confirmed to us that the administration views appeal as a mere formality, without genuine consideration.

On the other hand, the lack of post-evaluation control of evaluating supervisors encourages favoritism and discrimination within the company.

The performance appraisal is designed as a tool to measure the performance level of all employees in the company, regardless of their hierarchical position. However, our study revealed that this procedure only concerns a specific category of human resources, mainly the management.

DISCUSSION OF RESULTS

Evaluators often view this operation as a professional, routine, and formal practice, which tends to turn it into a means of control over employees. Furthermore, the publication of results encounters dysfunctions as it is exclusively reserved for the management, creating a sense of injustice among the rest of the employees. This discrimination against supervisory and executive categories contradicts the objective of the company's productive activity, which requires good performance from the entire workforce, especially those in executive positions (workers).

Employees subject to evaluation and who are not informed of their results assert that the preferential attention given to management is primarily aimed at promoting them, thus creating a sense of frustration and inequality.

Employees with 21 to 30 years of seniority are the most informed about their evaluation results compared to other employees. This observation can be explained by the fact that promotions are often granted following positive evaluations for these experienced employees. Moreover, a

subjective element comes into play, namely the respect attributed by the supervisor to employees with long seniority.

However, within the leather company, women are rarely evaluated, and when they are, they are the least informed about their results (17%). There seem to be obstacles hindering women's progress within the company. Evaluators believe that it is not relevant to evaluate women as they are not considered for technical decision-making positions, such as workshop supervisors. Some workers express their refusal to be subordinate to a woman, leading to the exclusion of women from evaluation operations.

Employees who are not informed of their results believe that performance evaluation is unfair. Indeed, the equity of the evaluation relies on the feedback the employee receives regarding their performance, which signifies a transparent management process, as confirmed by Fletcher and Walker¹. Organizations that incorporate a policy of publishing performance results in their management appear to face fewer difficulties.

Communicating performance results with the employee instills in them a sense of responsibility due to the perceived fairness. The employee recognizes that their efforts and performance are taken into consideration, leading to a sense of satisfaction and thereby fostering increased loyalty to the organization. This organizational loyalty results in improved employee performance.

Our research findings have highlighted that evaluated employees prefer their immediate supervisor to conduct their evaluation. They believe that the professional proximity of their supervisor enables them to better discern their performance levels and skills. Improving performance is one of the essential objectives of evaluation, but if it is not followed by result communication, it loses its significance for both the employee and the organization.

Survey respondents from the Leather Company who are not informed of their results affirm that evaluation has no impact on improving their performance, as they lack knowledge of their performance levels, hindering their progress. During the survey, it was observed that some employees prefer performance appraisal interviews. These are employees who feel comfortable during the interview, where the supervisor addresses both the positive and negative aspects of their performance in a serene environment, free from stress and constraints.

Other employees, on the other hand, prefer to be informed through performance reports. Indeed, their interviews are often based on negative criticism and sanctions, leading them to avoid meeting with their supervisor. The supervisor's attitude during the performance appraisal has an impact on employee performance, as organizational justice underscores the importance of the relationship between the supervisor and subordinates. The supervisor must show respect and provide explanations to employees to ensure a proper balance of organizational justice.

The communication of results influences employees' perception of the purpose of performance evaluation. Those informed of their results believe that evaluation aims to improve their performance. This is due to the interest generated by result publication; by receiving feedback on their performance, identifying their weaknesses, and strengthening their strengths, employees are more motivated to enhance their performance.

According to our survey respondents' answers, 82.58% of them state that they do not trust their hierarchical supervisor if their results are not communicated. In this case, employees feel that their supervisor exhibits bias, resulting in a decrease in both the quantity and quality of their work. Therefore, it is crucial to clearly demonstrate the purpose of employees' efforts, as this enhances their morale, self-confidence, and sense of accomplishment.

CONCLUSION

Performance evaluation is a crucial process for businesses as it allows measuring employees' performance and making decisions about their training, mobility, and motivation. A fair and

equitable performance evaluation is essential to foster employees' alignment with the company's values and decisions.

Organizational justice within the evaluation process is important as it cultivates a sense of fairness and justice among employees. This translates to improved employee performance, increased motivation, and higher job satisfaction. The publication of performance results serves as a criterion of justice, enabling employees to understand their strengths and weaknesses and set improvement goals. It also serves to motivate employees and guide them in their career journey. Performance appraisal interviews are a vital component of the performance evaluation process. They facilitate discussions between employees and their managers about the employee's performance, setting improvement goals, and providing feedback.

The findings of our study indicate that an employee's perception of their manager has an impact on their performance. When employees view their manager as fair and equitable, they are more content with their work and are motivated to give their best effort. The performance appraisal interview is a valuable tool that can enhance employee and organizational performance. However, it's crucial to ensure that the appraisal process is conducted fairly and equitably. This entails a transparent evaluation process, objective evaluation criteria, and constructive feedback.

In our forthcoming studies, we will aim to investigate the new performance and competency evaluation system, along with the impact of performance appraisal interviews on organizational performance.

REFERENCES

- Allegri, C.B. Andreassian, A.E. (2010). Human Resource Management, De Boeck Editions, Brussels.
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance.
- Cascio, W. F. (2003). Managing human resources. Colorado: Mc Graw–Hill.
- Gravina, N., Nastasi, J., & Austin, J. (2021). Assessment of employee performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(2), 124-149.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, 1-9.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3).
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 56-65.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of management journal*, 18(4), 824-845.
- Lazarevic, D., Dobrodolac, M., Švadlenka, L., & Stanivukovic, B. (2020). A model for business performance improvement: A case of the postal company. *Journal of Business Economics and Management*, volume 21, issue: 2.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *The social problems of an industrial civilisation*, 1-7.
- Moulinier, R. (2005). *Personnel Evaluation*, Chiron Editions, Paris.
- Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942.
- Peretti, J.M. (2002). *Human Resources*, 6th Editions, Paris.
- Tudor, A. D., & Petre, A. G. (2021). The Performance Evaluation System and the Impact on Employee Motivation: Do Performance Appraisal Rewards Play a Role in Motivating and Engaging Employees?. *Revista de Management Comparat International*, 22(5), 721-728.

Naga, N. (2023). Performance review results: a key moment for employees and managers in the Algerian company. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 30-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-03>

Tziner, A. Baranousky, E. (1996). *Job and Performance Evaluation: Concepts and Applications*, Nouvelles Editions, Paris.

Zhan, X., & Liu, Y. (2022). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by supervisor: a moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*, 16(1), 102-118. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000179529> (accessed 02.03.2023)

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ: КЛЮЧОВИЙ МОМЕНТ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА КЕРІВНИКІВ АЛЖИРСЬКИХ КОМПАНІЙ

NAGA Nahla

Doctor of Sociology of Organizations

*Senior Researcher, Centre for Research in Applied Economics for Development
Algeria*

Економічне середовище в Алжирі постійно змінюється, створюючи серйозні проблеми для бізнесу. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність, підприємства усвідомлюють важливість підвищення продуктивності власних людських ресурсів. Вимірювання, оцінка та інформування про результати роботи співробітників є важливими кроками для забезпечення успіху та ефективної роботи компанії в довгостроковій перспективі. У цьому контексті в алжирській шкіряній компанії було проведено дослідження, щоб оцінити вплив об'єктивного та прозорого повідомлення результатів оцінювання на підвищення продуктивності праці. Початкова гіпотеза припускає, що неконфіденційне повідомлення про результати сприяє якісному покращенню продуктивності, висвітлюючи конкретні навички кожного працівника та сфери, які потребують вдосконалення. Було створено методологію для збору та інтерпретації даних, що дозволяє глибше зрозуміти вплив цієї прозорої комунікації на мотивацію працівників, сприйняття ними оцінок. Використовуючи анкети, було зібрано важливу інформацію від співробітників і відповідних керівників, що дало змогу отримати більш повне розуміння того, як прозоре повідомлення результатів оцінювання впливає на їх мотивацію, залученість і сприйняття процесу оцінювання. Наукове дослідження виявило, що працівники, які сприймають своїх керівників як справедливих і неупереджених, як правило, відчувають більше задоволення від роботи та більшу мотивацію досягати успіхів у своїй ролі. Це явище пояснюється тим фактом, що керівники, які є справедливими та об'єктивними, сприяють створенню позитивної атмосфери на робочому місці, культивуючи почуття цінності та допомоги серед працівників. Крім того, вони встановлюють чітко визначені очікування та цілі, що дозволяє співробітникам залишатися зосередженими та максимально реалізувати свій потенціал. Процес оцінки продуктивності має значний потенціал для підвищення ефективності як працівників, так і організації в цілому.

Ключові слова: оцінка, продуктивність, вдосконалення, комунікація.

MANAGEMENT

RECEIVED:

21 August 2023

ACCEPTED:

19 September 2023

RELEASED:

20 October 2023

UDC 005.56:377(669.1)

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-04

CO-WORKER SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT OF STAFF OF FEDERAL COLLEGES OF EDUCATION IN NIGERIA: MODERATING ROLE OF ROLE CLARITY

Ojeleye Yinka Calvin*

*PhD, School of Business & Entrepreneurial
Education*

*Federal College of Education (Technical)
Gusau, Zamfara State, Nigeria*

ORCID 0000-0003-1682-8542

Abdullahi Muktar

*School of Business & Entrepreneurial
Education*

*Federal College of Education (Technical)
Gusau, Zamfara State, Nigeria*

ORCID 0009-0004-1653-416x

Salami Olusola Akeem

*School of Business & Entrepreneurial Education
Federal College of Education (Technical)*

*Gusau, Zamfara State, Nigeria
ORCID 0009-0003-1379-6511*

Corresponding author email: calojeleye@gmail.com

Abstract. This study investigates the effect of co-worker support and role clarity on work engagement among staff members of Federal Colleges of Education in Northern Nigeria. Drawing upon a structural equation modelling (SEM) framework, a survey-based, cross-sectional research technique was employed to examine these interrelated constructs. The study found significant relationships between co-worker support and work engagement, role clarity and work engagement: demonstrating the pivotal role of supportive work relationships and clear roles in enhancing work engagement. Furthermore, this study explores the moderating influence of role clarity, shedding light on how well-defined job roles can amplify or attenuate the impact of co-worker support on work engagement. The study found that role clarity significantly moderated the relationship between co-worker support and work engagement. These findings contribute to the growing body of knowledge on employee well-being and organizational dynamics, offering insights that can inform strategies for enhancing work engagement in educational institutions in Northern Nigeria and beyond. This study underscores the importance of fostering supportive work environments and the need for organizations to provide clear and well-defined job roles for their employees to maximize their engagement and productivity.

Keywords: co-worker support, role clarity, work engagement, social exchange theory

JEL Classification: ML10, ML12, ML14.

INTRODUCTION

Employees have been discovered to play an important function in organisations since they contribute to all organisational activities (Putri, Triatmanto & Setiyadi, 2018). They are sacrosanct to the achievement of organisational goals and objectives (Aseanty, 2016). As one of the most important assets in any organisation, their impact is far-reaching and cannot be overemphasised

(Nanzushi, 2015). This is not far-fetched since every firm strives to remain competitive and relevant in today's global market (Udemba, 2018), these personnel provide a competitive edge (Gabanová, 2011). According to Osborne and Hammoud (2017), businesses must have an engaged workforce to get this advantage since engaged employees are considered to be an organization's lifeblood (Gallup, 2012). Unquestionably, Jouany and Makipaa (2020) argued that businesses with highly engaged employees are 21% more profitable overall.

According to study by Gallup (2022) on the state of the global workplace in 2021, work engagement declined internationally by 2% from 22% in 2019 to 20% in 2020, which was 1% higher than the 2020 level of 21% in 2021. Gallup (2022) also noted that the worldwide workforce's proportion of disengaged workers continues to outweigh that of engaged workers. For instance, just 15% of the workforce in Nigeria is engaged for three years in a row in 2019, 2020, and 2021 (Gallup, 2021; Gallup, 2022). According to the survey, Nigeria's rate of 15% work engagement in 2021 is shockingly low when compared to Mali, Senegal, and Guinea, which have comparable socioeconomic conditions to Nigeria and have rates of 43%, 35%, and 28%, respectively (Gallup, 2022). Moreover, Nigeria's engagement figure is below the global figure of 21% by 6% in 2021.

Work engagement is described as "the simultaneous expression of a person's preferred self in task behaviours that promote connection to work and others" (Kahn, 1990). To Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker (2002), it is a pleasant, reassuring work-related frame of mind distinguished by vigour, dedication, and absorption. Guaspari (2015) sees it has the degree to which an individual is moved to use additional effort and energy in the tasks that must be completed. Work engagement is defined by Yongxing, Du, Xie, and Lei (2017) as a high degree of energy and excitement demonstrated by employees in the workplace towards the fulfilment of organisational goals. Work engagement is defined in this study as positive conduct and state of mind that leads to positive work-related outcomes.

Regrettably, Agbionu, Anyalor, and Nwali observed in 2018 that public tertiary institutions in Nigeria had poor work engagement. Working in the public tertiary education system, according to Oladejo, Kareem, and Ghanni (2013), is an inherently difficult profession, with long hours, big workloads, substantial paperwork, tough students, and competing expectations. Many of these public tertiary institutions now feature a bureaucratic organisational culture based on power distance, authority, collectiveness, low peer support, and political influences (Bakare, 2021). It has also been noticed that the administration of these institutions, as well as the Federal Government, fail to assist in employee welfare, funding, and the elimination of dehumanising working circumstances for staff of public tertiary institutions (Ardo, Ubandawaki, & Ardo, 2020).

Work engagement has been related to a variety of beneficial workplace outcomes, both on an individual and organisational level (Anitha, 2014). According to Agbionu, Anyalor, and Nwali (2018), it improves employee performance and retention (Olaniyan & Olaniyan, 2019), increases employee commitment (Eghlidi & Karimi, 2016), increases job satisfaction, reduces stress, and improves sleep management problems (Gatane, Florence, & Gaylord, 2014) at the employee level. Work engagement, on the other hand, impacts organisational productivity, profitability, and attrition (Nguyen, Nguyen, Ngo, & Nguyen, 2019) as well as organisational citizenship conduct (Kasinathan & Rajee, 2019) at organisational level. Gallup's research of 112,312 businesses in 96 countries discovered a substantial correlation between engagement and performance outcomes like retention, safety, productivity, and profitability (Gallup, 2022).

Previous studies (e.g., Heuvel, Demerouti, Schaufeli & Bakker, 2010; Bakker & Demerouti, 2014; Ojeleye, Abu-Abdissamad, Umar, & Usman, 2022) have highlighted co-worker support as a key predictor of work engagement to understand what motivates employee work engagement in the workplace. According to research by Consiglio, Borgogni, Tecco, Schaufeli, and Bakker & Demerouti (2016) and significant predictors of work engagement by Kulikowski & Sedlak (2017), Tringale (2018), and Znidarski & Bernik (2021) and others, co-workers' support is one of the most crucial job resources. These behaviours often involve giving co-workers the tools and social support

they need to perform their jobs more effectively, which also enhances their mental health (Joiner, 2016). Hashigami and Tsujimoto (2020) noted that employees personify an organisation and interpret the actions of its agents (such as co-workers) as the actions of the organisation itself. So, according to independent assessments of care provided by co-workers on behalf of the organisation (Hashigami & Tsujimoto, 2020; Mokhta, Ambad, Annur & Lajuni, 2020), the perception of co-worker support is a by-product of that. Despite the breadth of these numerous research, attention has been focused on the direct impact of co-worker support on work engagement. As a result, the current study deepened this line of inquiry by exploring the moderating mechanism.

Moreover, inconsistency findings have also been reported in previous studies. Studies such as Ojeleye et al., 2022; Anitha, 2014; Cureton, 2014; Ariani, 2015; Vera, Martinez, Lorente & Chambel, 2016; Nasurdin, Ling & Khan, 2018; Kulikowski & Sedlak, 2017; Tringale, 2018; Mokhta et al., 2020 and Znidarsič & Bernik, 2021 have documented a positive significant relationship between co-worker support and employee engagement. Other studies by Selam, 2018; Makera 2018 and Wright, 2009 documented a nonsignificant relationship between co-worker support and employee engagement. Baron and Kenny (1986) posited that whenever there are contradictions in research findings, a moderator is desirable to either strengthens, weaken or change the direction of the relationship. Therefore, based on this literature gap, the current study introduced role clarity as a moderator of the relationship between co-worker support and work engagement. Moreover, there are no previous studies to the best of our knowledge that employed role clarity to moderate the aforementioned relationships.

Vullingsh, De Hoogh, Hartog, and Boon (2020) see role clarity as the degree to which employees believe they have clear direction regarding the tasks and actions connected with their jobs. It is regarded as the availability of essential job information that enables an employee to carry out his or her duty as efficiently as possible (Thangavelu & Sudhahar, 2017). It serves as a line of necessity defining what the employer expects of a worker (Kundu, Kumar, & Lata, 2020). Since an employee's performance and work are connected with their level of clarity, this may be used to quickly demonstrate their proficiency (Yadav & Anil Kumar, 2017). Due to the variety of responsibilities that employees play in each business, role clarity has therefore emerged as a key research variable of discuss in management research. In particular, in service-based companies, role clarity is typically considered as being more crucial and vital (Pahi et al., 2020). Hence, anytime a worker's tasks and responsibilities are unclear or ambiguous, apathy is triggered (Zolkapli et al., 2022). Role ambiguity lowers employee's confidence and capacity to operate at work, causes a rise in job stress and a loss in employee performance (Syarifah, Nadia, Wardani, & Jayanti, 2023; Unguren & Arslan, 2021).

Meanwhile, role clarity has been employed in a plethora of studies as a moderator of several organisational outcomes. For instance, as a moderator of the relationship between authentic leadership and psychological empowerment (Towsen, Stander, & Van Der Vaart, 2020), leadership styles and commitment to service quality (Pahi et al., 2020). Hence, this study posited that when employees have a clear understanding of their roles and responsibilities, they may be more likely to perceive co-worker support as a valuable resource that enhances their work engagement, reinforcing the social exchange process within the organization. Therefore, on the basis aforementioned literature gaps, the study hypothesised that:

H₁: Co-worker support has a significant effect on work engagement among the staff of Federal Colleges of Education in Northern Nigeria.

H₂: Role clarity has a significant effect on work engagement among the staff of Federal Colleges of Education in Northern Nigeria.

H₃: Role clarity significantly moderated the relationship between co-worker support and work engagement among the staff of Federal Colleges of Education in Northern Nigeria.

Social Exchange Theory

The Social Exchange Theory (SET) serves as the foundation for this investigation. Social exchange theory, or SET, is a concept in social psychology that focuses on how people interact with

others as a sort of exchange or transaction (Blau, 1961). Fundamentally, according to Cropanzano, Anthony, Daniels, and Hall (2017), SET proposes that people get into relationships and engage in transactions with others in the hope of obtaining something worthwhile in return. In addition to intangible incentives like emotional support or recognition, this can also include concrete rewards like help, resources, or support (Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013). SET posits that individuals assess the costs and benefits of these social exchanges and are more likely to engage in them when they perceive that the benefits outweigh the costs (Ojeleye, Abu-Abdissamad, Umar, & Usman, 2022; Cropanzano & Mitchell, 2005). This theory helps us understand various social interactions, including friendships, work relationships, and even economic transactions, by highlighting the inherent reciprocity and evaluation of gains and losses that underlie human social behaviour (Nunkoo, 2016). The Social Exchange Theory can help us understand the dynamics of the relationship between co-worker support, work engagement, and role clarity among staff in Federal Colleges of Education in Northern Nigeria. In the context of this study, co-worker support represents a form of interpersonal exchange, where employees provide assistance, cooperation, and emotional support to their colleagues (Ojeleye et al., 2022). In return, they anticipate receiving similar support or other valuable outcomes, such as increased work engagement. Role clarity plays a moderating role by influencing the perceived value of co-worker support. When employees have a clear understanding of their roles and responsibilities, they may be more likely to perceive co-worker support as a valuable resource that enhances their work engagement, reinforcing the social exchange process within the organization.

RESEARCH METHODOLOGY

The study adopted a quantitative methodology to collect and analyze numerical data. Specifically, the research employed survey methods and cross-sectional research designs. Survey research involves collecting specific information from individuals to describe, compare, and explain their knowledge, attitudes, and behaviour, as defined by Hair, Celsi, Money, Samouel, and Page, (2016). The choice of a survey research approach stems from the utilization of a well-structured questionnaire to gather responses from participants. This method is advantageous due to its speed, reduced potential for bias, and cost-effectiveness, as highlighted by Ojeleye, Bakare, Umar and Ojeleye (2021). Moreover, since data is collected from participants at a single point in time, the questionnaire items were distributed using a one-shot or cross-sectional research approach. The population of the study is made up of the entire staff of three selected Federal Colleges of Education in Northern Nigeria namely: Federal College of Education Zaria, Federal College of Education Okene and Federal College of Education (Technical) Gombe.

Table 1

The population of the study

S/N	Name of the Institutions	No of Staff
1	Federal College of Education Zaria	2,525
2	Federal College of Education Okene	1,137
3	Federal College of Education (Technical) Gombe	1,352
Total		5,014

Source: Authors' systemization

Cluster sampling, proportional sampling, and simple random sampling were used as part of a multi-stage sampling approach. First, since the institutions are dispersed over several geographic locations, the researcher uses cluster sampling to attempt to group the institutions. According to Sekaran and Bougie (2016), the cluster sampling approach also offers greater variation within groups and greater uniformity between groups. Second, a proportional sampling strategy was used in the study. The total sample size was calculated as the sum of all items from each cluster. The proportion of items chosen from each cluster to the final sample size depends on the size of the cluster (Hair et al., 2020). According to Pondent's (2017) argument, proportional sampling techniques provide equal representativeness since they result in sample sizes that are truly representative of the population. After determining the sample size, the institutions' sampled workers were contacted using a simple random sampling procedure. Taro Yamane's sample size for a finite population was used to calculate the study's sample size, which is mathematically described below: Where n = Sample Size, N = population and e = margin error (assume 5%)

$$n = \frac{N}{1 + N ([e])^2} \quad n = \frac{5,014}{1 + 5014([0.05])^2}$$

$$n = \frac{5,014}{1 + 12.535}$$

$$n = 370$$

Israel (2013) additionally recommended raising the sample size by 10% to 30% to minimise non-response error, which can occur when information is not obtained from several respondents who are included in the sample and is capable of introducing bias into the study (Sekaran & Bougie, 2016). Because of this, the 370 sample size for the derived research was raised to 407 samples ($1.10 \times 370 = 407$). 392 in total (96%) were correctly filled out, returned, and used in the study.

Table 2

Cluster Sampling technique

S/N	Name of the Institutions	No of Staff	Proportional Sampling%
1	Federal College of Education Zaria	2,525	205
2	Federal College of Education Okene	1,137	92
3	Federal College of Education (Technical) Gombe	1,352	110
Total		5,014	407

Source: Authors' systemization

Measures

Instruments from past studies were adapted to assess the research constructs. First, co-worker support consists of four-item adapted from O'Driscoll (2000) often employed to measure the four types of social support provided by co-workers in the workplace. The sample item for the instrument that was used to measure co-worker support is: My colleagues provide helpful information about my work. The overall Cronbach's alpha for this instrument as reported by

O'Driscoll, Brough and Kalliath (2004) stood at 0.89, indicating that the instrument is reliable and appropriate for the present study. For this study, the composite reliability is 0.861. Furthermore, the item for measuring role clarity is made up of seven-item adapted from Rizzo, House and Lirtzman (2007). A sample item that was used to measure role clarity is: I am given a clear explanation. The overall composite reliability for this instrument as reported by Wang, Cadiz and Andy (2023) ranges between 0.904, indicating that the instrument is reliable and appropriate for the present study. For this study, the composite reliability is 0.882. Lastly, the item for measuring employee engagement is made up of the short version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) developed by Schaufeli, Bakker and Salanova (2006). This version is called the UWES-9 and it differs from the longer version also so that it only provides the measurement for the whole engagement, not the dimensions separately (Schaufeli et al., 2006). Saks and Gruman (2014) noted that UWES has been widely used in engagement research and it has been validated in various countries. The reliability of the instrument was reported with a Cronbach alpha coefficient of 0.78. A sample of the item for the instrument that was used to measure employee engagement is: At my work, I feel bursting with energy. For this study, the composite reliability is 0.891

RESULTS

The study utilised a structural equation model to analyse the data collected from the respondents. The model is comprised of measurement and structural models. While the measurement model was employed to ascertain the model's fit, reliability and validity of the research instrument, the structural model was used to analyse the hypothesised relationship between the study's constructs. Furthermore, the predictive relevance, effect size and coefficient of determination were examined.

Assessment of Model Fit

Table 3

Model's Fit

Fit Index	Recommended Value	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	<0.08	0.071	0.071
NFI	>0.90	0.907	0.908

Source: Authors' systemization of Smart-PLS output

The ability of a model to reproduce the data, often the variance-covariance matrix, is referred to as fit. Since they are largely consistent with the data, well-fitting models do not necessarily need to be respecified (Hair et al., 2021). The Standardised Root Mean Square Residual (SRMR) was used in this study; it is defined as the difference between the observed correlation and the correlation matrix suggested by the model (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022). The average size of the discrepancies between observed and predicted correlations may therefore be used to evaluate the (model) fit criteria (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Additionally, Bentler & Bonett's Normed Fit Index (NFI), commonly known as the Bentler and Bonett Index (BBI), was one of the first fit metrics to be suggested in the SEM literature. It computes the Chi-square value of the proposed model and evaluates it against an important benchmark. Since the Chi-square value from the proposed model does not, by itself, provide sufficient information to judge model fit, the NFI uses the Chi-square value from the null model as a yardstick. To check model fit, the suggested criterion for SRMR is < 0.08 and NFI is > 0.90 (Hair et al., 2022). The values of SRMR and NFI in

the saturated model are 0.08 and >0.90, respectively, which supported the model's fit, as shown in Table 3.

Assessment of Measurement Model

The measurement model was used to ascertain the internal consistency, convergent validity and discriminant validity. First, the item loading was evaluated. Hair, Hult, Ringle and Sarstedt, (2017) argued that loadings of 0.70 and above should be retained while any loading below 0.7 should be deleted. On the contrary, Hulland (1999) advocated for the retainment of loadings of 0.5 and above but the deletion of items below this threshold since they add little or no explanatory power to the model. As a consequence, this study retained loading of 0.5 and above and deleted those items loading below 0.5. For instance, RC4, WE4 and WE7 were deleted because they all loaded below the 0.5 threshold (See: Figure 1 and Table 2 below). After deleting the items with low loading scores, all the remaining indicators met the AVE criterion.

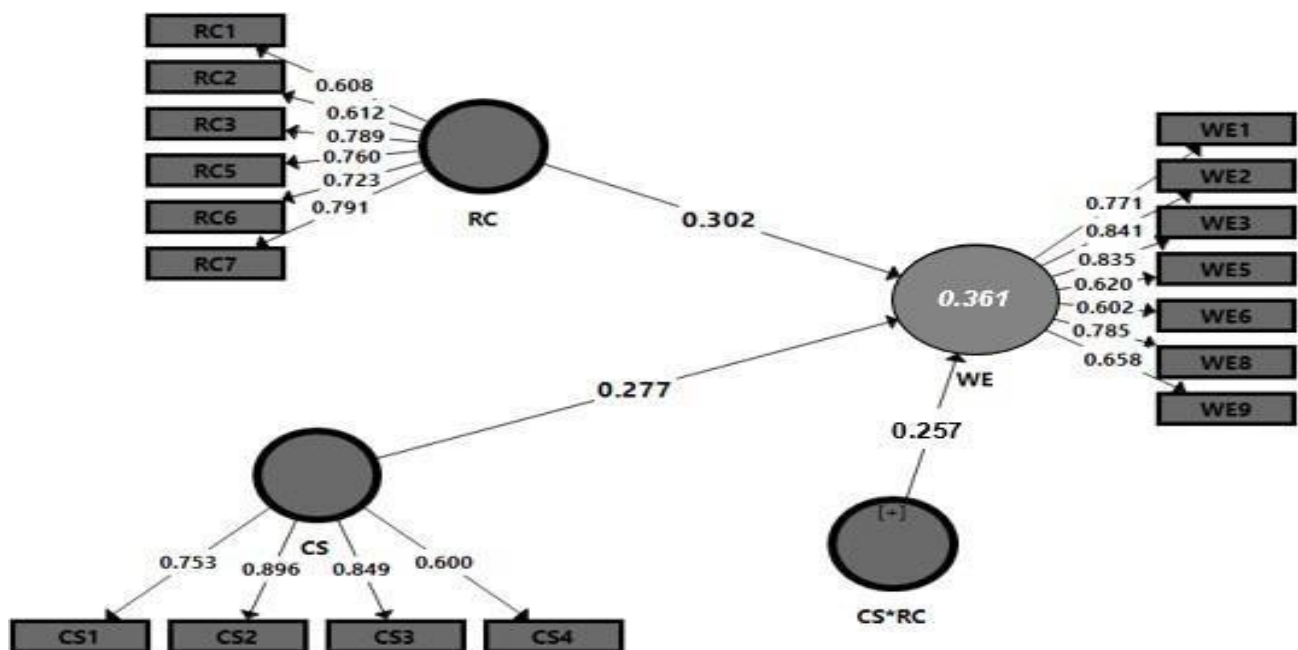


Figure 1. Measurement Model

Source: Smart_PLS 3.3.8 output

In addition, to determine the validity of the research instruments, first, content validity was by five (5) experts as recommended by Lawshe (1975). All terms within the items were scrutinised for their appropriateness to ensure the items are not ambiguous, easy and single-barrel. Meanwhile, Fornell and Larcker (1981) proposed employing Average Variance Extracted (AVE) to assess the convergent validity of the research instrument. In this context, Fornell and Larcker (1981) asserted that the AVE of every latent construct ought to be greater than 0.50 to established a satisfactory convergent validity. Table 4 below offers insight into the satisfactory justification of each construct's convergent validity. Second, the test for consistency within the indicator was analysed using a composite reliability score for each of the reflective constructs. If a construct has a composite reliability score of 0.70, they are considered reliable (Hair, Page, & Brunsveld, 2020).

Table 4

Study(n=392): Loadings, Composite Reliability and Convergent Validity

Construct	Indicators	Loadings		Composite Reliability	AVE
Co-worker Support	CS1	0.753		0.861	0.613
	CS2	0.896			
	CS3	0.849			
	CS4	0.600			
Role Clarity	RC1	0.608		0.882	0.515
	RC2	0.612			
	RC3	0.789			
	RC5	0.760			
	RC6	0.723			
	RC7	0.791			
Work Engagement	WE1	0.771		0.891	0.542
	WE2	0.841			
	WE3	0.835			
	WE5	0.620			
	WE6	0.602			
	WE8	0.785			
	WE9	0.658			

Source: Authors' systemization of Smart-PLS output

Lastly, the heterotrait-monotrait correlation ratio was utilised to assess this study's discriminant validity. Kline (2011) recommended that the correlations between variables should not be greater than 0.85 when the constructs are conceptually different. However, Henseler et al. (2015) advocated for a more relaxed threshold of 0.900 when the constructs are conceptually similar. As a consequence, any value above the chosen benchmark represents a deficiency in discriminant validity (Hair et al., 2022; Hair et al., 2021). As such, since both CS and RC are conceptual dissimilar, the study employed Kline (2011) benchmark. In Table 5 below the correlation's figures are all less than 0.85 confirming the discriminant validity between the study's constructs.

Table 5

Discriminant Validity Using Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Constructs	CS	RC	WE
CS			
RC	0.136		
WE	0.287	0.260	

Source: Authors' systemization of smart-PLS output

Assessment of Structural Model

The structural model was used to test the proposed hypotheses of the study by analysing the path coefficients. The study followed the recommendation of Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt

(2014) by assessing the proposed hypotheses' strength using 5000 bootstrapping samples. Furthermore, the moderating effect was assessed by utilising the product indicator method since all the study's constructs are reflective indicators (Sarstedt, Hair, HaJun-Hwa, Becker, & Ringle, 2019).

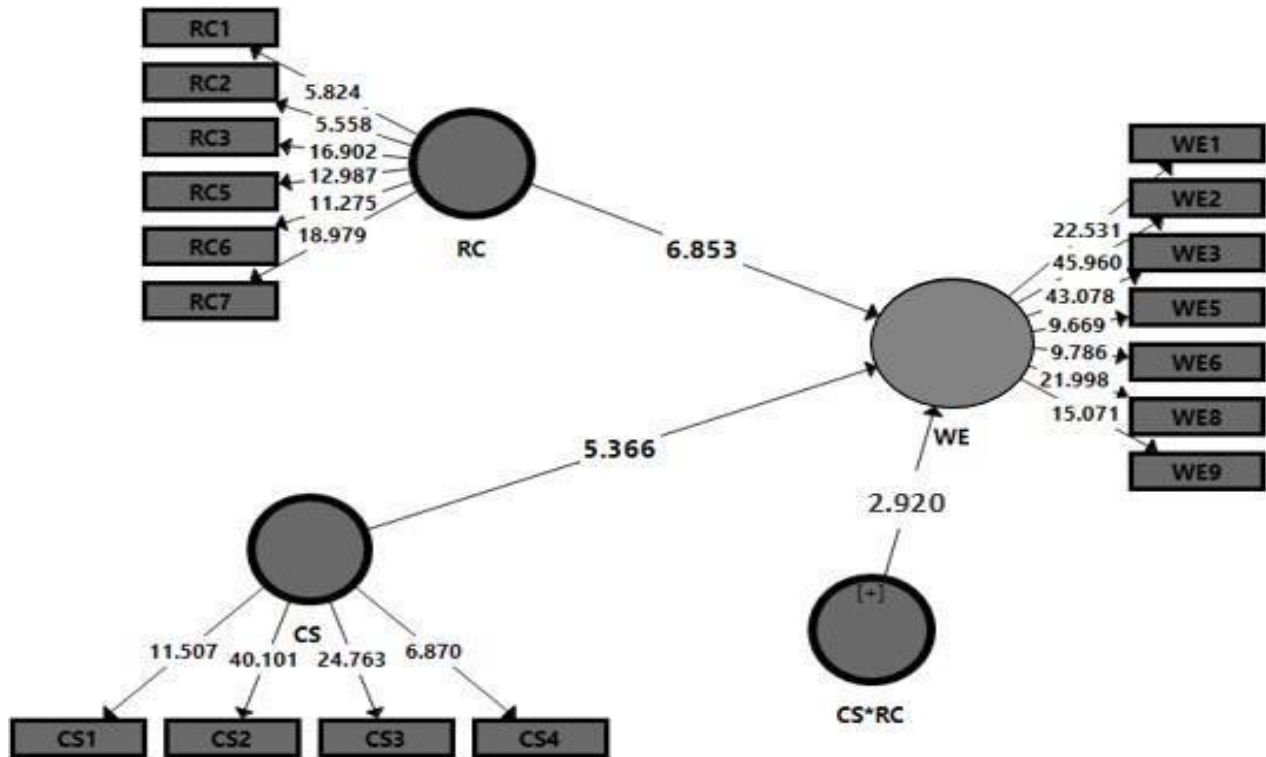


Figure 2. Structural Model

Source: Smart_PLS 3.3.8 output

Hypotheses Testing

The test of hypotheses comprised the direct and the moderating effect.

Direct Effect

As shown in Figure 2 and Table 6 co-worker support has a positive and significant effect on work engagement. Hence, H_{01} was supported ($\beta=0.277$, $t\text{-value}=5.366$, $p\text{-value}<0.01$). This is interpreted as a 1% increase in CS will lead to a 28% increase in WE at a 1% significant level. Similarly, role clarity has a positive and significant effect on work engagement. Thus, H_{02} was also supported ($\beta=0.302$, $t\text{-value}=6.853$, $p\text{-value}<0.01$). Interpreted as a percentage increase in RC will lead to a 30% increase in WE at a 1% significant level.

Moderating effect

Figure 2 and Table 6 showed role clarity significantly moderated the relationship between co-worker support and work engagement. ($\beta=0.257$, $t\text{-value}=2.920$, $p\text{-value}<0.01$). the positive beta value showed that role clarity strengthen the relationship between CS and WE. Sharma (2003) referred to this typology of moderation as a quasi-moderator. It is said to occur whenever both the direct and indirect relationships are statistically significant. Furthermore, Gardner, Harris, Li, Kirkman and Mathieu (2017) posited that when the coefficient of both the direct and indirect

relationship is positive or negative (i.e., 0.277 and 0.257) then, the strengthening effect particularly accentuating effect is said to exist between the variables. This means that RC amplifies the relationship between CS and WE. Meanwhile, the R-squared (R^2) value of 0.361 indicates that the models including these relationships can explain approximately 36% of the variance in the endogenous variable. Based on Chin's (1998) valuation, the R^2 value is moderate.

Table 6

Hypothesis Testing of Direct and Moderating Relationship

Hypotheses	Relationship	Beta	Standard Error	T-Values	P- Values	Decision
H ₀₁	CS->WE	0.277	0.052	5.366	0.000	Supported
H ₀₂	RC->WE	0.302	0.044	6.853	0.000	Supported
H ₀₃	CS*WE	0.257	0.088	2.920	0.004	Supported
	$R^2 = 0.361$					
p<0.05.						

Effect Size

The effect size underscores the individual contribution of each exogenous variable and moderator variable to the variance in the endogenous variable. Cohen (1988) suggested thresholds for the f^2 values. Cohen (1988) advocated values of 0.02, 0.15, and 0.35, to represent small, medium, and large effects respectively. Consequently, CS and CS*RC have small effect sizes while RC has a medium effect size variance to the endogenous variable.

Table 7

Effect Size (f^2)

Construct	f^2	Effect size
CS	0.084	Small
RC	0.131	Medium
CS*RC	0.056	Small

Predictive Relevance

Predictive relevance, often referred to as Q^2 is a statistical measure used to assess the predictive power or utility of a model in relation to the original data (Ojeleye, Ojeleye, Karem, & Abdullahi, 2023). It represents the proportion of the variance in the outcome variable (dependent variable) that is explained by the model's predictions (Hair et al., 2017). In other words, Q^2 indicates how well a model's predictions align with the actual observed values, serving as an indicator of the model's ability to accurately forecast or predict outcomes. A higher Q^2 value suggests that the model's predictions are more relevant and reliable. The value of Q^2 of the model is 0.148 in Table 7 and Figure 3 below which is above the value of zero (0). Hence, the study concludes that the model has predictive relevance.

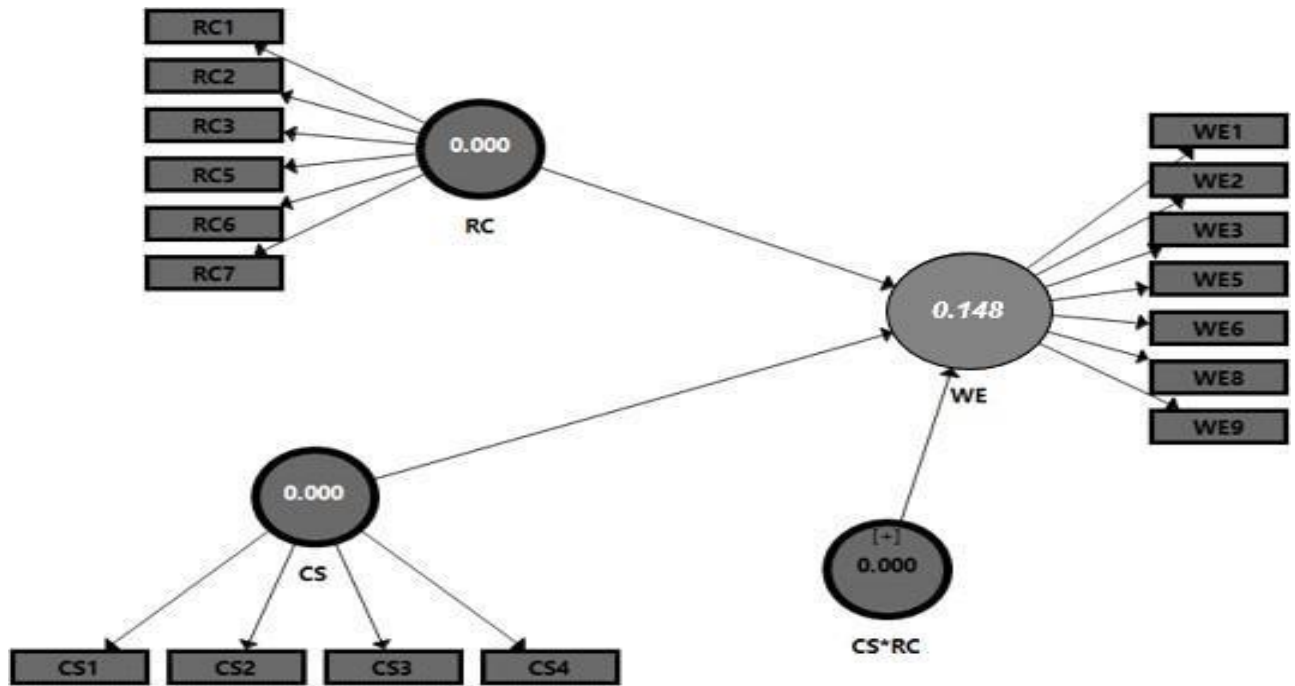


Figure 3. Predictive Relevance

Source: Smart_PLS 3.3.8 output

Table 8

Predictive Relevance (Q^2)

Construct	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
WE	2,379.000	2,566.668	0.148

DISCUSSION OF FINDINGS

Co-worker support plays a crucial role in promoting work engagement among the staff of colleges of education in Nigeria, aligning with the principles of the social exchange theory. The positive effects of co-worker support are undeniable, as it leads to increased job satisfaction, job involvement, and overall well-being of employees. When individuals feel supported and valued by their colleagues, they experience a sense of belonging and emotional support in the workplace (Ojeleye et al., 2022). This, in turn, fosters positive relationships, collaboration, and cooperation among colleagues (Tringale, 2018). Such supportive work environments create a positive work culture, where employees are more likely to be motivated, energized, and committed to their work. The social exchange theory posits that when individuals receive support and assistance, they feel obligated to reciprocate such behaviour (Selam, 2018). Consequently, employees are more likely to be engaged in their work, go above and beyond their job requirements, and contribute positively to their organizations (Nasurdin, Ling, & Khan, 2018; Tirastittam, Sirikamonsi, Li, & Aun-a-nan, 2020). Therefore, co-worker support not only improves individual work engagement but also contributes to organizational success and productivity in colleges of education in Nigeria.

Role clarity has a positive and significant effect on work engagement among staff in colleges of education in Nigeria, in alignment with the principles of the social exchange theory. When employees have a clear understanding of their roles, responsibilities, and expectations within the organization, they are more likely to be engaged and motivated in their work (Panari, Caricati,

Pelosi, & Rossi, 2019). Role clarity provides individuals with a sense of purpose and direction, allowing them to prioritize tasks, make informed decisions, and effectively contribute to the overall goals of the institution (Alnuaimi, 2022; Bellamkonda, Santhanam, & Pattusamy, 2021). Moreover, clear roles reduce ambiguity and job-related stress, enabling employees to focus their energy and efforts on their core responsibilities (Hassan, 2020). The social exchange theory suggests that when organizations invest in providing employees with clear role expectations, employees are more likely to reciprocate by displaying higher levels of job satisfaction and commitment (Murthy, 2017; Znidarsic, Vukovic, & Maric, 2020). Consequently, staff members in colleges of education in Nigeria who experience role clarity are more engaged, enthusiastic, and dedicated to their work, leading to improved performance and productivity within the organization.

The moderating role of role clarity in the relationship between co-worker support and work engagement is significant among staff in colleges of education in Nigeria, according to the social exchange theory. Role clarity acts as a crucial factor that enhances and strengthens the positive effects of co-worker support on work engagement. When employees have a clear understanding of their roles and responsibilities, they are better equipped to seek and provide support within their work environment (Tirastittam et al., 2020). Co-worker support becomes more effective and impactful when individuals know how their responsibilities align with those of their colleagues (Ojeleye, et al., 2022). Role clarity enables employees to collaborate, communicate, and coordinate their efforts more efficiently, leading to increased co-worker support and work engagement. The social exchange theory suggests that individuals who experience both co-worker support and role clarity are more likely to reciprocate with higher levels of engagement, commitment, and loyalty. Therefore, the combination of co-worker support and role clarity creates a synergistic effect, contributing to a positive and thriving work environment among staff in colleges of education in Nigeria.

Implications

The practical implications of the positive and significant effect of co-worker support on work engagement among staff in colleges of education in Nigeria are significant. Firstly, organizations should foster a culture of collaboration and teamwork, encouraging employees to support one another. This can be achieved by organizing team-building activities, promoting open communication channels, and emphasizing the importance of collective goals. Additionally, providing opportunities for staff to participate in training and development programs focused on enhancing their interpersonal skills and building effective relationships can further strengthen co-worker support. Secondly, managers should ensure that roles and responsibilities are clearly defined and communicated to staff. This will help in reducing ambiguity and confusion, enabling employees to understand their contributions to the organization and how they fit into the broader team. Lastly, recognizing and acknowledging the importance of co-worker support in performance evaluations and reward systems can reinforce the desired behaviour. This can include incorporating peer feedback and evaluating how individuals contribute to fostering a supportive work environment. By implementing these practical strategies, colleges of education in Nigeria can harness the power of co-worker support, leading to increased work engagement and ultimately enhanced productivity.

The theoretical implications of the positive and significant effect of co-worker support and role clarity on work engagement among staff in colleges of education in Nigeria align with the social exchange theory. The social exchange theory suggests that individuals engage in a reciprocal relationship where they exchange resources, such as support, to achieve outcomes that are personally beneficial. In this context, employees who receive co-worker support and experience role clarity are more likely to reciprocate with higher levels of work engagement. Co-worker support acts as a resource that provides emotional and instrumental assistance to individuals in their work environment, creating a sense of belonging and support. Role clarity, on the other hand, enables employees to understand their role expectations, which in turn, facilitates effective collaboration

and coordination with colleagues. This reciprocal exchange of support and clarity leads to increased work engagement among staff in colleges of education in Nigeria. The underlying mechanism is that when employees feel supported and have a clear understanding of their roles, they are more likely to be motivated, committed, and loyal to their work, ultimately leading to higher levels of engagement. Therefore, the social exchange theory provides a theoretical framework to understand and explain the positive relationship between co-worker support, role clarity, and work engagement in this context.

Additionally, the social exchange theory suggests that role clarity plays a significant moderating role in the relationship between co-worker support and work engagement. The presence of clear role expectations provides a framework for employees to understand their tasks, responsibilities, and the support they can expect from their co-workers. When role clarity is high, the positive effect of co-worker support on work engagement is amplified. Employees with clear roles are more likely to recognize and appreciate the support they receive from their co-workers, leading to increased levels of engagement. On the other hand, when role clarity is low, the impact of co-worker support on work engagement may be diminished. Without clear expectations, employees may struggle to understand how co-worker support aligns with their roles, resulting in reduced engagement. This highlights the importance of establishing and communicating clear role expectations to maximize the positive effect of co-worker support on work engagement among staff in colleges of education in Nigeria.

Overall, the theoretical implications of the social exchange theory suggest that co-worker support and role clarity have both direct and interactive effects on work engagement. College staff in Nigeria who receive support from their co-workers and have a clear understanding of their roles are more likely to be engaged in their work. Therefore, organizations should prioritize fostering a supportive work environment and promoting role clarity to enhance work engagement and ultimately improve job performance among staff in colleges of education in Nigeria.

CONCLUSION

In conclusion, this study highlights the significant influence of co-worker support and role clarity on work engagement. The findings indicate that both factors, co-worker support and role clarity, play crucial roles in enhancing employees' level of work engagement. The presence of supportive colleagues and a clear understanding of one's role contribute positively to employees' overall engagement in their tasks and responsibilities. Moreover, the study goes beyond this direct relationship by uncovering an intriguing aspect of moderation. Role clarity has been identified as a significant moderator in the relationship between co-worker support and work engagement. This implies that the impact of co-worker support on work engagement is contingent upon the degree of role clarity that an individual perceives. When employees have a clear understanding of their roles and responsibilities, the positive effects of co-worker support on work engagement are magnified. This underscores the importance of not only fostering supportive work relationships but also ensuring that employees have a comprehensive understanding of their roles within the organization. In practical terms, these findings emphasize the multifaceted nature of factors contributing to work engagement. Organizations should not only focus on promoting co-worker support and role clarity individually but should also recognize the dynamic interplay between these factors. By addressing both elements in tandem, organizations can create an environment that cultivates high levels of work engagement among their employees, ultimately leading to improved performance, job satisfaction, and overall well-being.

LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FURTHER STUDY

While the study provides valuable insights into the effects of co-worker support and role clarity on work engagement among staff in colleges of education in Nigeria, some limitations need

to be acknowledged. First, the study used a cross-sectional design, which limits causal conclusions. Future research could benefit from longitudinal or experimental designs to establish causality and better understand the temporal relationships between variables.

Second, the study relied on self-reported measures, which may introduce common method bias. It would be beneficial for future research to incorporate objective measures or multiple sources of data to mitigate this bias.

Third, the study focused specifically on staff in colleges of education in Northern Nigeria. The generalizability of the findings to other contexts or industries may be limited. Future research could explore the relationships in different sectors or geographic regions to assess the generalizability of the findings.

Fourth, the study only examined the direct and moderating effects of role clarity on co-worker support on work engagement. There may be other factors or variables that could further influence the relationship. Future research could explore additional variables, such as psychological capital, leadership style or organizational culture, to enhance the understanding of work engagement in this context.

Lastly, the study did not consider other potential moderators or mediators that could contribute to the relationship between co-worker support, role clarity, and work engagement such as supervisory support, organisational justice and work-life balance. Future research could investigate the underlying mechanisms or boundary conditions that may affect this relationship, such as individual differences or contextual factors.

REFERENCES

- Agbionu, U. C., Anyalor, M., & Nwali, A. C. (2018). Employee engagement and performance of lecturers in Nigerian tertiary institutions. *Journal of Education and Entrepreneurship*, 5(2), 69–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.26762/jee.2018.40000015>
- Ahmed, U., Phulpoto, W., Umrani, W. A., & Abbas, S. I. (2015). Diving Deep in Employee Training to Understand Employee Engagement. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1–4. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000199>
- Alnuaimi, Y. M. A. (2022). Impacts of workplace factors on employee engagement in the public sector. *European Journal of Marketing and Economics*, 8(1), 59–73.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ardo, T., Ubandawaki, U., & Ardo, G. (2020). Academic Staff Union of Universities (ASUU) industrial action impact on student’s academic performance in Usmanu Danfodiyo University, 2013/2014 academic session. *The Inter Scholar*, 3(2), 172–181. Retrieved from www.theinterscholar.org/journals/index.php/isjassr/article/view/94/52
- Ariani, D. W. (2015). Relationship with supervisor and co-workers, psychological condition and employee engagement in the workplace. *Journal of Business and Management*, 4(3), 34–47. <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i3p34>
- Aseanty, D. (2016). Impact of working ability, motivation and working condition to employee’s performance; case in Private Universities in West Jakarta. *International Journal of Sustainable Development*, 9(4), 35–42. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2776866
- Bakare, K. A. (2021). Bureaucracy and corporate practice in Nigerian universities. *Global Journal of Human Resource Management*, 9(1), 20–36.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Vol. 3, pp. 1–28). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory:

- implications for employee wellbeing and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com. *Handbook of Well-Being.*, 1–13. <https://doi.org/DOI:nobascholar.com>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal Clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9–28. <https://doi.org/10.1177/2322093720965322>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–600.
- Blau, P. M. (1961). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 261, 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. In M. G. A (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Tecco, C. Di, & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work ? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). California. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>
- Cropanzano, R., Anthony, E. A., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–38. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gabčanová, I. (2011). The employees the most important asset in the organizations. *Human Resources Management and Ergonomics*, 5(1), 1–12. Retrieved from https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_1_03.pdf
- Gaëtane, C., Florence, S., & Gaylord, L. (2014). The impact of work engagement and workaholism on wellbeing: The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. New York. Retrieved from www.gallup.com/state-of-the-global-workplacepdf
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report*. New York. Retrieved from www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*. New York. Retrieved from <http://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?>
- Gardner, R. G., Harris, T. B., Li, N., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2017). Understanding “it depends” in organizational research a theory-based taxonomy, review and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. *Organizational Research Methods*, 20(10), 1–29. <https://doi.org/10.1177/1094428117708856>
- Guaspari, J. (2015). Why employee engagement isn't working. *Strategic HR Review*, 14(6), 243–

Ojeleye, Y. C., Abdullahi, M. & Salami, O.A. (2023). Co-worker support and work engagement of staff of federal colleges of education in Nigeria: moderating role of role clarity. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 40-59. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-04>

244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-09-2015-0070>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2016). *Essentials of Business Research Methods* (3rd ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). *Sage Publisher*. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). New York: Routledge.
- Hashigami, Y., & Tsujimoto, M. (2020). Influence of hierarchical perceived support difference : perceived supervisor support and coworker support. *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 10(1), 37–43. <https://doi.org/10.14790/ijams.10.37>
- Hassan, S. (2020). The importance of role clarification in Workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>
- Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal resource and work engagement in the face change. In *Contemporary Occupation Health Psychology: Gloobal Perspective on Research and Practice*. <https://doi.org/doi.org/10.9780470661550.ch7>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Jouany, V., & Makipaa, M. (2020). 8 employee engagement statistics you need to know in 2020. Retrieved December 16, 2020, from <https://blog.smarp.com/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Kasinathan, S., & Rajee, M. (2019). impact of employee engagement on organizational citizenship behaviour through engagement drivers. *Indo-Global Journal of Applied Management Science*, 4(3), 44–47. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/333746390%0A>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2017). Can you buy work engagement? the relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 12(6), 89–99. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2020). Effects of perceived role clarity on innovative work behaviour: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 457–472. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0056>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563–575. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.9380&rep=rep1&type=pdf>
- Mokhta, R., Ambad, S. N. A., Annuar, S. N. S., & Lajuni, N. (2020). Does coworkers support matters? employee engagement study in Malaysia oil and gas offshore operations.

- International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 10(7), 232–244.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i7/7412>
- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738–740. Retrieved from <https://www.allresearchjournal.com/archives/2017/vol3issue5/PartK/3-5-140-492.pdf>
- Nanzushi, C. (2015). *The effect of workplace environment on employee performance in the mobile telecommunication firms in Nairobi city county* (University of Nairobi). University of Nairobi. Retrieved from http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/93719/Nanzushi_The+Effect+Of+Wor+kplace+Environment+On+Employee+Performance+In+The+Mobile+Telecommunication+Fir+ms+In+Nairobi+City+County.pdf?sequence=3
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 363–386. Retrieved from <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no2-paper8.pdf>
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189–201.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Nunkoo, R. (2016). Toward a more comprehensive use of social exchange theory to study residents' attitudes to tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 588–596.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30303-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30303-3)
- O'Driscoll, M. (2000). Work and Family Transactions. In P. Koopman-Boyden, A. Dharmalingam, B. Grant, V. Hendy, S. Hillcoat-Nalletamby, D. Mitchell, ... S. Thompson (Eds.), *Transactions in the Mid-life Family* (pp. 92–112). University of Waikato, Hamilton: Population Association of New Zealand.
- O'Driscoll, M. P., Brough, P., & Kalliath, T. J. (2004). Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: a longitudinal study in New Zealand. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 23, 36–56.
<https://doi.org/10.1108/02610150410787846>
- Ojeleye, Y. C., Abu-Abdissamad, A. M., Umar, S., & Usman, A. (2022). Job resources and employee engagement among employees of Federal Medical Centre Gusau, Zamfara State. *Sokoto Journal of Management Studies*, 31(2), 130–148. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/362965224>
- Ojeleye, Y. C., Bakare, M., Umar, S., & Ojeleye, C. I. (2021). Fear of Covid-19 and employees' turnover intentions among state-owned hospitals in Zamfara state: the role of job estrangement. *Lapai International Journal of Management and Social Sciences*, 13(2), 53–69.
- Ojeleye, Y. C., Ojeleye, C. I., Kareem, R. F., & Abdullahi, A. (2023). Proactive personality and entrepreneurial intentions among Nigerian students: Moderating role of perceived institutional support. *Oeconomica Jadertina*, 13(1), 19–34. <https://doi.org/10.15291/oec.4139>
- Olaniyan, T. S., & Olaniyan, O. O. (2019). Analysis of employees' engagement and retention of selected banking industry in Lagos state, Nigeria. *Uniosun Journal of Employment Relations and Management*, 1(1), 1–24. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/343863330>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67.
<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and commitment to service quality in Pakistani hospitals: The contingent role of role clarity. *Sage Open*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244020963642>
- Panari, C., Caricati, L., Pelosi, A., & Rossi, C. (2019). Emotional exhaustion among healthcare professionals: the effects of role ambiguity, work engagement and professional commitment.

- Ojeleye, Y. C., Abdullahi, M. & Salami, O.A. (2023). Co-worker support and work engagement of staff of federal colleges of education in Nigeria: moderating role of role clarity. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 40-59. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-04>
- Acta Biomed for Health Professions*, 90(11), 60–67. <https://doi.org/10.23750/abm.v90i6-S.8481>
- Pondent, C. S. (2017). The advantages of proportional allocation sampling techniques in business research. Retrieved November 11, 2021, from <https://bizfluent.com/info-10014862-advantages-proportional-allocation.html>
- Putri, D. O., Triatmanto, B., & Setiyadi, S. (2018). The effect of occupational health and safety, work environment and discipline on employee performance in a consumer goods company. *International Conference of Industrial and System Engineering*, 1–5. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/337/1/012036>
- Rizzo, R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (2007). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., HaJun-Hwa, C., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of short questionnaire with a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Selam, A. (2018). *Factors affecting employees engagement in commercial bank of Ethiopia Addis Ababa Area Branches* (Addis Ababa University). Addis Ababa University. Retrieved from <http://213.55.95.56/handle/123456789/18626>
- Sharma, N. (2003). The role of pure and quasi-moderators in services: an empirical investigation of ongoing customer–service-provider relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 253–262. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00020-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00020-6)
- Syarifah, F., Nadia, S., Wardani, L. M. I., & Jayanti, W. (2023). The moderation effect of role ambiguity in relationship of role conflict and occupational stress after Covid-19. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 6(4), 77–87. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v6i1.54881>
- Thangavelu, A., & Sudahar, C. (2017). Role clarity and job performance among the employees in small and medium IT industries. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(17), 6–10.
- Tirastittam, P., Sirikamonsi, P., Li, H., & Aun-a-nan, A. (2020). The influence of work-related supports on employee engagement in the pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Review Pharmacy*, 11(2), 576–585. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.85>
- Towsen, T., Stander, M. W., & Van Der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontier Psychology*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
- Tringale, A. M. (2018). *Good people: how coworker competence and support influence engagement and contextual performance* (University of Houston). University of Houston. Retrieved from <https://uh-ir.tdl.org/bitstream/handle/10657/3366/TRINGALE-DISSERTATION-2018.pdf?sequence=1>
- Udemba, N. M. (2018). *Perceived organizational justice and psychological empowerment as predictors of work engagement among bank employees in Makurdi metropolis* (Benue State University, Makurdi). Benue State University, Makurdi. Retrieved from http://154.68.225.18/handle/123456789/9/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=5

&etal=10&null=&offset=128

- Unguren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 44–58. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170104>
- Vera, M., Martinez, I. M., Lorente, L., & Chambel, J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese Nurses: a multilevel study. *Social Indices Research*, 126, 1143–1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- Vullinghs, J. T., De Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. Den, & Boon, C. (2020). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719–733. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>
- Wang, K. K., Cadiz, M., & Andy, D. (2023). The link between formality and procedural fairness: The influences of precision, sensitivity and role clarity. *Accounting and Finance*, 63, 1571–1598. <https://doi.org/10.1111/acfi.13072>
- Yadav, M., & Anil Kumar. (2017). An Indian outlook on role clarity, organizational citizenship behavior, and gender relationship: Multiple group confirmatory factor analysis (MGCFA) approach. *Jindal Journal of Business Research*, 6(1), 63–75. <https://doi.org/10.1177/2278682117700941>
- Yongxing, G., Du, H., Xie, B., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales De Psicología*, 33(3), 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>
- Znidarsič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLoS ONE*, 16(1), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>
- Znidarsic, J., Vukovic, G., & Maric, M. (2020). *The relationship between work-life balance and job engagement: life satisfaction as a moderator*. 706–719. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/345675907>
- Zolkapli, N. M., Samudin, N. M. R., Ahmad, S. N. A., Bashirun, S. N., Johari, F. S., & Badrolhisam, N. I. (2022). The Effect of Role Ambiguity and Time Pressure on Job Performance among Employees at Water Supply Services Company in Malaysia The Effect of Role Ambiguity and Time Pressure on Job Performance among Employees at Water Supply Services Company in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 750–761. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i1/11286>

**ПІДТРИМКА КОЛЕГ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ СПІВРОБІТНИКІВ
ФЕДЕРАЛЬНИХ КОЛЕДЖІВ ОСВІТИ В НІГЕРІЇ: МОДЕРУЮЧА РОЛЬ**

Ojeleye Yinka Calvin

*PhD, School of Business & Entrepreneurial
Education*

*Federal College of Education (Technical)
Gusau, Zamfara State, Nigeria*

Abdullahi Muktar

*School of Business & Entrepreneurial
Education*

*Federal College of Education (Technical)
Gusau, Zamfara State, Nigeria*

Salami Olusola Akeem

School of Business & Entrepreneurial Education

*Federal College of Education (Technical)
Gusau, Zamfara State, Nigeria*

У цьому дослідженні вивчається вплив підтримки з боку колег і чіткості ролей на залученість до роботи серед співробітників федеральних коледжів освіти на півночі Нігерії.

Для вивчення цих взаємопов'язаних конструктів було застосовано метод перехресного дослідження на основі моделювання структурних рівнянь (SEM), що базується на опитуванні. Дослідження виявило значні взаємозв'язки між підтримкою з боку колег і залученістю до роботи, чіткістю розподілу ролей і залученістю до роботи, що демонструє ключову роль підтримуючих робочих стосунків і чіткого розподілу ролей у підвищенні залученості до роботи. Виявлено, що працівники відіграють важливу функцію в організаціях, оскільки вони роблять внесок у всю організаційну діяльність. Вони є священними для досягнення організаційних цілей і завдань. Як один з найважливіших активів будь-якої організації, їхній вплив є далекосяжним і не може бути переоцінений. Це не є перебільшенням, оскільки кожна фірма прагне залишатися конкурентоспроможною та актуальною на сучасному глобальному ринку, саме персонал забезпечує конкурентну перевагу. Крім того, це дослідження вивчає стримуючий вплив чіткості ролей, проливаючи світло на те, як чітко визначені робочі ролі можуть посилювати або послаблювати вплив підтримки колег на залученість до роботи. Дослідження показало, що чіткість визначення ролі значно пом'якшує зв'язок між підтримкою з боку колег і залученістю в роботу. Ці висновки сприяють зростанню знань про благополуччя працівників та організаційну динаміку, пропонуючи ідеї, які можуть стати основою для стратегій підвищення залученості до роботи в освітніх установах на півночі Нігерії та за її межами. Дослідження підкреслює значний вплив підтримки колег та чіткості визначення ролей на залученість до роботи. Результати свідчать про те, що обидва фактори - підтримка колег і чітке розуміння своєї ролі - відіграють вирішальну роль у підвищенні рівня залученості працівників до роботи. Це дослідження підкреслює важливість створення сприятливого робочого середовища, а також необхідність того, щоб організації надавали своїм працівникам чіткі та зрозумілі посадові обов'язки для максимального підвищення їхньої залученості та продуктивності.

Ключові слова: підтримка колег, чіткість ролі, залучення до роботи, теорія соціального обміну

MANAGEMENT

RECEIVED:

18 August 2023

ACCEPTED:

19 September 2023

RELEASED:

20 October 2023

UDC 338.1

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-05

MARKETING MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: STRATEGICAL ASPECT

Viktor Shyshkin

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-8620-4722

Oksana Onyshchenko*

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-3009-3856

Dmytro Zevenko

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

Oleksandr Bilyk

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

* Corresponding author email: oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Abstract. The article aimed at determination of the marketing management place and role in the business activities of modern enterprise. Different approaches of Ukrainian and foreign scientists to the «marketing management» term definition have been analyzed. It was determined that enterprises' marketing activities are aimed at establishing the current and, most importantly, strategical goals of the firm. It is noted that effective marketing management is one of the key factors of enterprise development, which allows business to obtain significant competitive advantages and promptly respond to challenges of external environment.

It was determined that the effective marketing management model should be based on a systemic approach, which involves presenting marketing as an open system, which is strongly influenced by factors of the internal and external environment. It is noted that the modern enterprise marketing strategy is a component of its general strategy, which is formed on the basis of the marketing environment factors analysis.

Keywords: marketing, marketing management, systemic approach, marketing management model, influence factors, strategical marketing.

JEL Classification: M 13, M 31.

INTRODUCTION

The modern stage of development of market relations requires the enterprise to use the most effective marketing tools and skillful management process. Accelerating the pace of scientific, technical and socio-economic development, as well as increasing the level of uncertainty in market relations against the background of the crisis caused by the spread of COVID-19 and the political and economic crisis caused by military actions on the territory of Ukraine, requires a modern enterprise to transition from current planning of its activities to strategic planning. The insufficient effectiveness of marketing management has a direct impact on the timeliness of responding to changing market conditions, therefore, strategic marketing should become an integral part of the business activities of a modern enterprise.

LITERATURE REVIEW

Scientific research of the following domestic and foreign researchers are devoted to the problems of marketing management and the analysis of problems of improving marketing management in entrepreneurial activity: H. Armstrong, N. Borden, E. Dichtl, J. Evans, B. Karloff, F. Kotler, J.-Zh. Lamben, M. Porter, H. Hershgen, E.V. Krykavskyi, L.V. Balabanova, A.V. Vojchak, S.S. Harkavenko, V.G. Gerasimchuk, O.L. Kanishchenko, V.Ya. Kardash, N.V. Kudenko, A.O. Starostina, I.L. Reshetnikova.

We will analyze the different approaches of domestic and foreign scientists to the management of marketing activities in order to understand its role in achieving the strategic goals of a modern enterprise.

According to the process approach, management of any object, process, or phenomenon is a sequence of general management functions: motivation, planning, organization, and control (Lavrova Yu.V. (2012)). Researcher of marketing processes S.S. Harkavenko also shares this approach and suggests considering marketing management from the perspective of management functions: marketing planning, marketing organization, motivation of personnel involved in marketing, as well as control of marketing activities. In conducted researches the scientist defines marketing management as a management activity that includes analysis, planning, implementation and control of measures aimed at the formation and intensification of demand for goods and services, as well as increasing profits (Harkavenko S.S., 2008).

According to L.V. Balabanova, marketing management is the practical implementation of a carefully thought-out integrated policy of the enterprise on the market, which includes analysis, organization, planning, control and implementation of measures aimed at achieving individual goals of the enterprise on the market. Marketing management is a set of measures that regulate the company's position on the market with the help of marketing functions (Balabanova L.V. et al, 2012).

According to G. Assel, marketing management is a mechanism of the management process by means of which the marketing organization interacts with the consumer, and the manager's tasks are initiation and control of this activity. First of all, the marketing organization studies the needs of the consumer, then develops and applies marketing strategies to satisfy them, and then monitors and analyzes feedback in order to determine the level of satisfaction of needs (Assel H., 2001).

The American scientist F. Kotler under marketing management understands the analysis, planning, implementation and control of activities designed to establish, strengthen and maintain profitable exchanges with target customers in order to achieve certain tasks of the organization, such as, in particular, obtaining profit, increasing volume sales, increase in market share (Kotler F., 2015).

PAPER OBJECTIVE

The article aimed at studying of the peculiarities of the formation of an effective model of management of strategic marketing activities of a modern enterprise. It is also devoted to determination of the marketing management place and role in the business activities of modern enterprise.

RESULTS AND DISCUSSION

In the classical sense, marketing is defined as the production and commercial activity of an enterprise, which is aimed at identifying and satisfying the needs of consumers in its products (goods and services) with the help of exchange for the purpose of obtaining profit. Marketing plays an important role in the economic activity of any enterprise, because it allows establishing an optimal relationship between the organization and its external environment (Fig. 1).

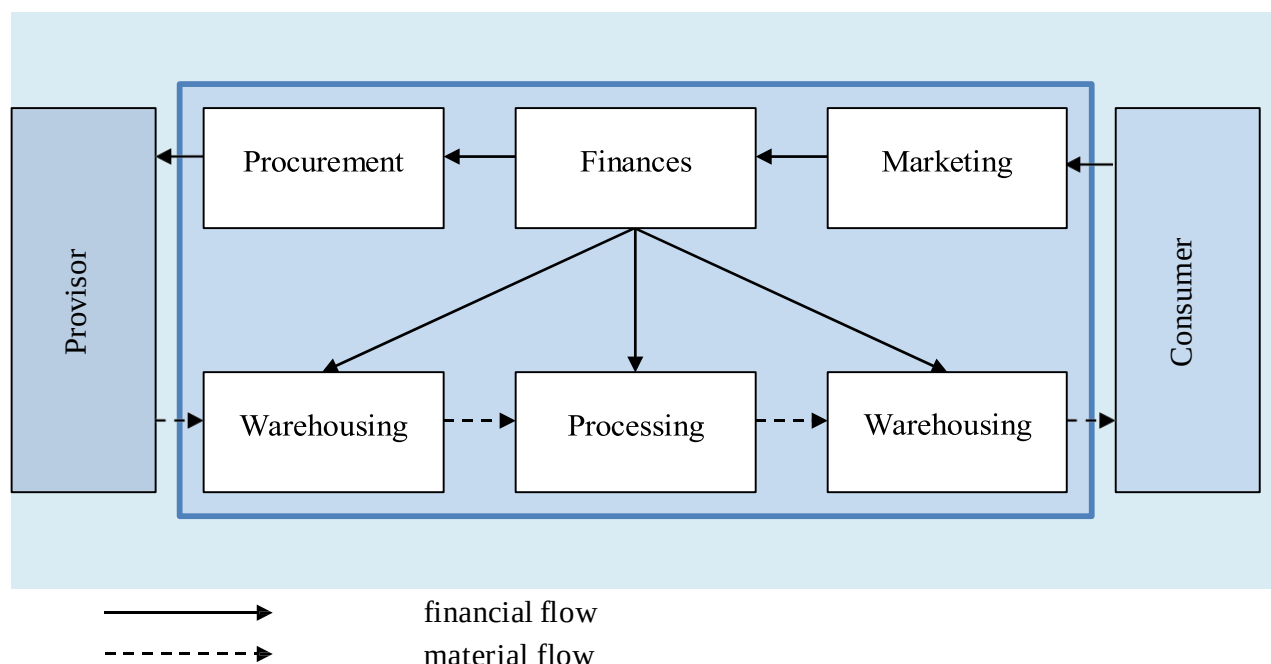


Figure 1. The place of marketing in the logistics system of the enterprise

Source: Compiled by authors

The marketing system is in constant interaction with the organization's external environment (Fig. 1). The central place in the marketing complex is occupied by the organization of sales of manufactured products, because it is in the sales system that the result of all marketing activities is concentrated. Therefore, the management of the organization's marketing and sales activities is one of the key factors in the development of the enterprise, which allows the business to obtain significant competitive advantages and respond promptly to the challenges of the external environment.

The marketing activity of the enterprise is aimed at achieving the current and strategic goals of the enterprise by forming demand and maximally satisfying the needs of the consumer. Given the fact that marketing is focused on meeting the needs of consumers, the marketing activity of the enterprise always begins with a comprehensive study of the current state of target markets, prospects for their development for a specific period and own production and commercial capabilities. On the basis of the analysis and processing of information obtained during research, the goals of the enterprise's marketing activities are formed. Their definition is based on the selection from the total number of consumers of the target audience for which a specific product or service is intended and for which this or that advertisement of these products or services is intended.

Marketing goals of the enterprise represent specific qualitative and quantitative obligations of the enterprise in terms of sales volume or profit that can be achieved in a certain period of time (Lavrova Yu.V., 2012). Thus, depending on the planning period, marketing goals are grouped into operational, tactical, and strategic (Table 1).

Table 1

Classification of marketing goals by planning period

Type	Term	Characteristic	Examples
Operative	specific time period	short-term goals that involve the development of a step-by-step marketing program, taking into account all the circumstances in each individual market segment	achievement of specified volumes of product sales in specific market segments, implementation of loyalty programs, etc.
Tactical	1 year	detailing strategic goals, taking into account the current circumstances in each specific sales market in which the organization operates and for each specific type of product	identification of real and potential demand for the enterprise's products, justification of the feasibility of their production and sales, planning and coordination of the enterprise's production, sales and financial activities
Strategic	3-5 years	setting global tasks and building a company strategy and developing a long-term marketing plan	determination of the company's action program, orientation of production to meet consumer needs, determination and development of target markets, creation of communication and distribution systems

Source: after Lavrova Yu.V., 2012.

The marketing activity of the enterprise is aimed at establishing current and, most importantly, strategic goals, ways of achieving them and real sources of economic activity resources, as well as determining the range and quality of products, their priorities, the optimal structure of production and the desired profit based on market requests (Boychuk I.M. et al., 2000).

Enterprise management as a whole includes management of various aspects of its activities, including marketing.

According to the system approach, when performing management functions, the object of management, that is, the managed subsystem, is marketing itself, and the subject, that is, the managing subsystem, is the management of the enterprise (Fig. 2).

Marketing management at the enterprise is based on a systemic approach, which involves the presentation of marketing as an open system, which is strongly influenced by factors of both the internal and external environment (Fig. 2).

The set of factors influencing the process of marketing management and market development of an enterprise is called the marketing environment.

The internal factors of influence on the management system of the marketing activities of the enterprise include, first of all, controlled factors, which are directly involved in the enterprise, its production, financial, personnel and economic services, divisions of material and technical supply, and marketing structures themselves.

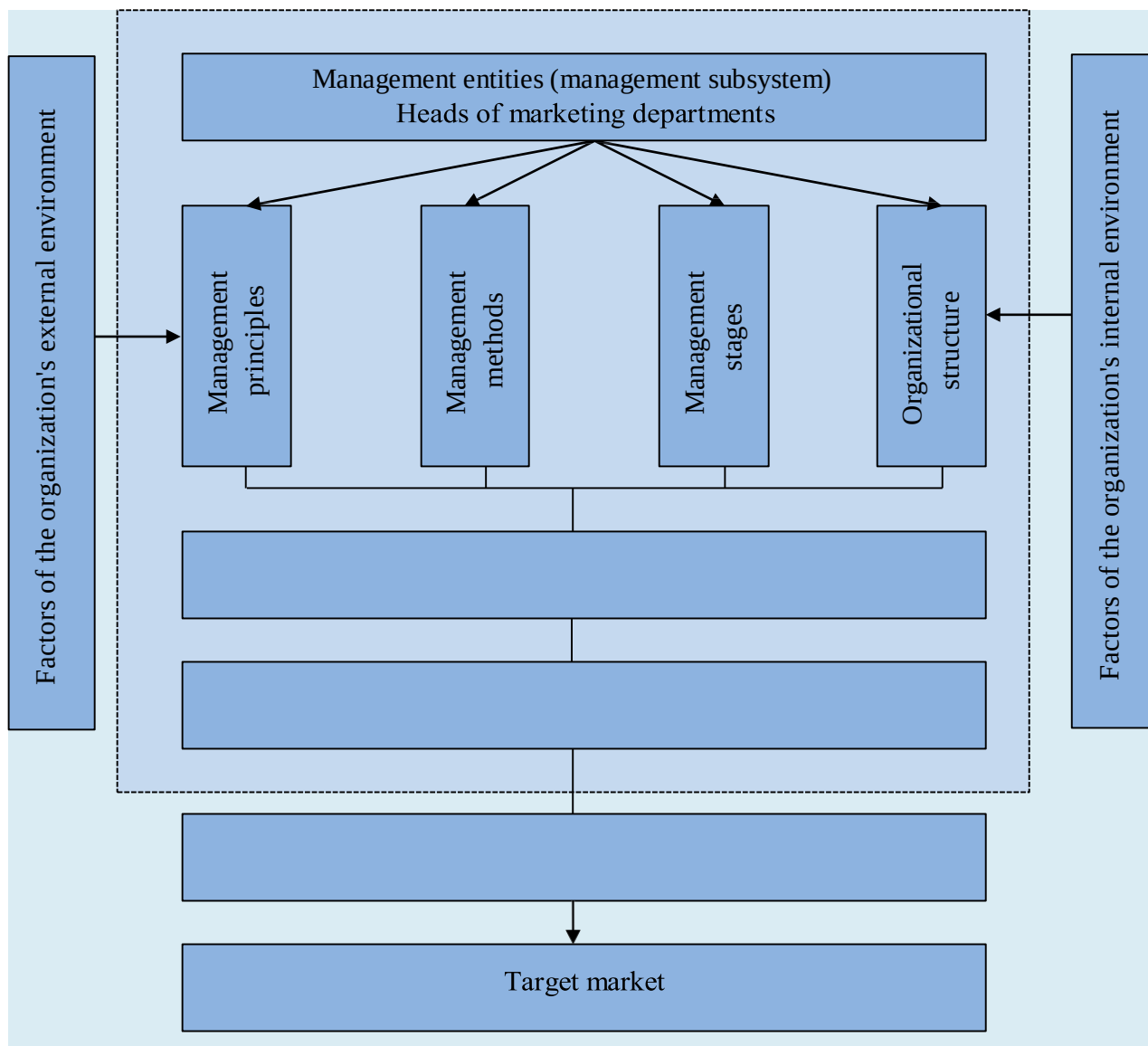


Figure 2. Model of management of marketing activities of the enterprise [10]

Source: after Chaplinsky Yu., B., 2011.

The external factors influencing the marketing activities of the enterprise include factors of the microenvironment (consumers, competitors, suppliers, contact audiences) and the macroenvironment, which includes seven groups of factors:

- 1) political (government laws and acts, customs tariffs, tax system);
- 2) social (cultural, religious, traditional characteristics of certain groups of society);
- 3) economic (inflation and deflation rates, the level of employment and unemployment of the population, production costs, etc.);
- 4) international (exchange rate change, political decisions of exporting countries, etc.);
- 5) technological (level of scientific and technical progress);
- 6) market (demographic conditions, market barriers, level of competition);
- 7) competitive (conditions dominating the market where counterparties compete).

The principles of marketing assume that the company's success directly depends on determining the requests and needs of the target audience, as well as meeting these needs more

effectively, compared to competing companies. The following basic principles of the enterprise's marketing activity can be identified:

- programmatic management;
- demand orientation;
- innovative approach;
- unity of physical and informational marketing;
- logistic model of the organization;
- combination of methods of quantitative and qualitative analysis of the target market;
- priority staffing;
- total marketing management.

It is the principles of marketing that are designed to shape the overall direction of the organization's marketing activities.

Methods of managing the marketing activities of a modern enterprise are divided into the following groups:

1. Economic (planning, analysis, financing, pricing).
2. Organizational (orders, orders, operational instructions).
3. Social and psychological (planning of social development of personnel, beliefs, etc.).

The process of managing the marketing activities of the enterprise is characterized by the passage of certain stages: planning of marketing activities, implementation of marketing activities, implementation of control over marketing activities and analysis and evaluation of the obtained results. Marketing planning is a management process of creating and maintaining correspondence between the company's goals and its potential opportunities in the process of market activity. Operational, tactical and strategic planning, as well as marketing program planning, are distinguished in the management of marketing activities. Thus, depending on the content, the following types of marketing planning are distinguished (Table 2).

Table 2

Types of marketing planning according to its content

Type	Aim	Functional duties
Operative	improving the position of individual products of the company and increasing sales volumes in the current marketing year	grassroots managers, salespeople
Tactical	forecasting the functioning of individual products or markets for a period of 1 to 5 years	middle management
Strategic	search for new opportunities and products, long-term planning for 5-10 years	senior managers

Source: compiled by authors

Marketing strategic planning is the process of creation and practical implementation of the general program of actions of the enterprise. It is part of the strategic management of the enterprise and requires the use of a comprehensive approach (Fig. 3).

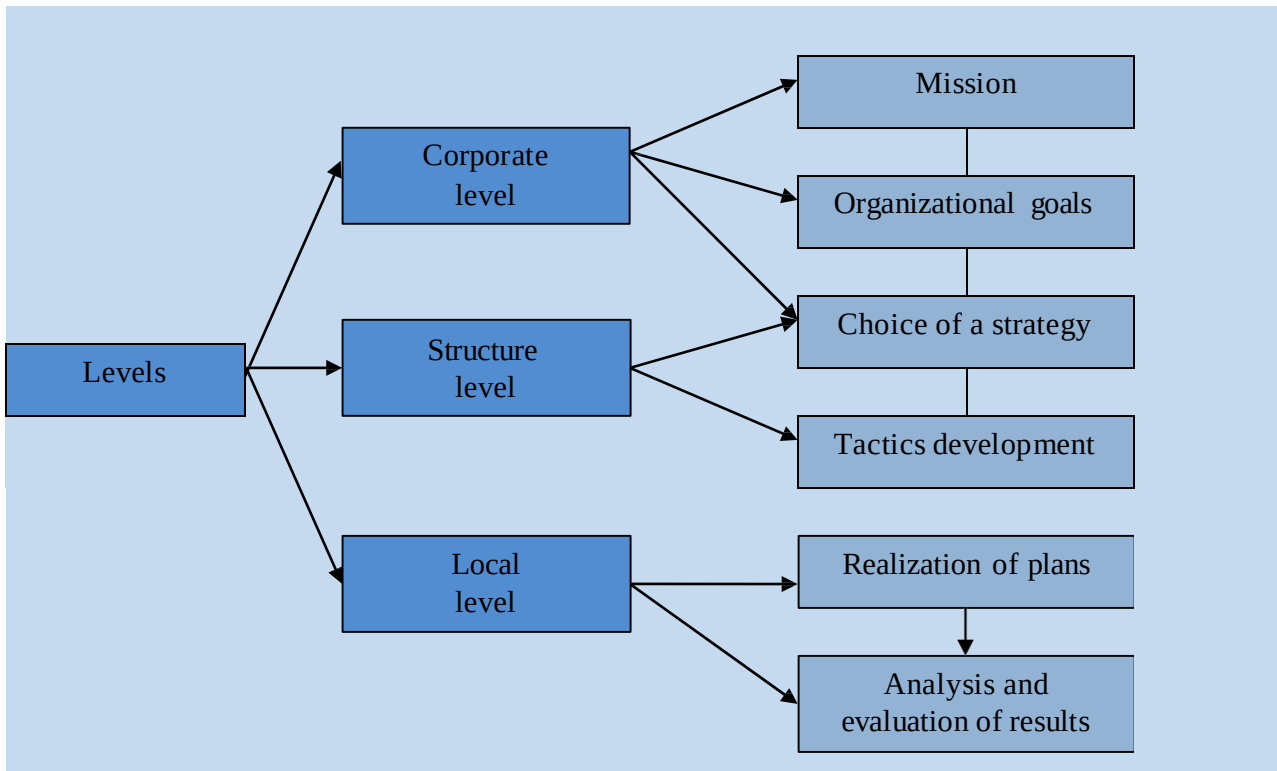


Figure 3. A comprehensive system for planning the enterprise's marketing activities

Source: after Gerasy`mchuk V. G., 2000; Kindrats`ka G. I., 2000.

In the management system of the enterprise, marketing is an integrative function that unites the efforts of various functional divisions of the enterprise by communicating the goals and objectives of the enterprise, as well as the concept of goods and services provided by the enterprise (Fig. 3).

The enterprise's strategic marketing system consists of target and supporting subsystems. This is exactly how the target subsystem provides for the formation of the mission and strategic goals of the enterprise. Mission is one of the most important concepts in the system of strategic marketing, which has great theoretical and practical significance. The mission of the enterprise is a set of the most general instructions and attitudes that characterize the purpose of existence (purpose) of the enterprise and the principles of its activity (Gerasy`mchuk V. G., 2000). Thus, the mission serves as the foundation for management decision-making and helps to form the specific goals of the enterprise. The mission of the enterprise performs the role of a strategic management tool, defines the main orientations of the enterprise, which are important for satisfying competitive positions (Kindrats`ka G. I., 2000).

An important condition for the effective implementation of strategic marketing management at the enterprise is the organization of the appropriate structural division – the marketing department. At a marketing-oriented enterprise, all structures that are directly or indirectly involved in the process of managing marketing activities must be consumer-oriented and work together to meet his needs. Thus, the correct choice of the organizational structure of the marketing division

has a direct impact on the efficiency of the entire enterprise and the achievement of its intended strategic goals.

Strategic marketing planning should simultaneously be developed according to the principles of both 'top-down', when planning activities are managed and controlled centrally, and 'bottom-up' – based on information provided to employees of the marketing service by other divisions of the company. At the enterprise level, marketing strategic planning involves determining target markets, consumer motivations, the level of demand, developing a product strategy, predicting the necessary resources and their distribution among markets to achieve the set goals.

CONCLUSION

Summarizing the above, it can be concluded that marketing management should be of a strategic nature and be part of the overall strategic management of the enterprise and take place in accordance with its mission. In modern conditions, an effective model for managing the marketing activities of an enterprise should be based on a systemic approach, which involves analyzing the interaction of factors of the external environment and the capabilities of the enterprise.

If the marketing goals are subordinated to the general goals of a separate enterprise, then the marketing strategy is a component of the general strategy of the enterprise, which is formed on the basis of a strategic analysis of the factors of the marketing environment. Therefore, for the effective organization of work on the implementation of strategic marketing at the enterprise, it is necessary to clearly formulate the mission and strategic goals, assess the strengths and weaknesses and opportunities of the enterprise, and analyze the connections with the external environment.

REFERENCES

- Assel, H. (2001). *Marketynh: pryntsypy i stratehiya* [Marketing: principles and strategy]. Kyiv: DIA. [in Ukrainian].
- Balabanova, L.V., Kholod, V.V., Balabanova I.V. (2012). *Marketynh pidpryyemstva* [Enterprise marketing]. Kyiv: Tsentr navch. lit. [in Ukrainian].
- Boyчук, I.M., Kharkiv, P.S., Hopchan, M.I. (2000). *Ekonomika pidpryyemstva*. Business economics: *navchal'nyy posibny* [Enterprise economics]. Lviv: Spolom, 210 p. [in Ukrainian].
- Chaplinsky Yu.B. (2011). Model of management of marketing activities of a tourist enterprise. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*. Issue I (41). Available at: <https://infotour.in.ua/chaplinskyj3.htm>, (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
- Gerasy`mchuk V. G. (2000). *Strategichne Upravlinnya pidpryyemstvom. Grafichne modelyuvannya* [Strategic management of the enterprise. Graphic modeling] Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Harkavenko S.S. (2008). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].
- Kindrats`ka G. I. (2000). *Osnovy` strategichnogo menedzhmentu: navchal'nyy posibnyk* [Basics of strategic management]. L`viv : Kinpaty. 264 p. [in Ukrainian].
- Kotler F. (2015). Marketing management. [Online], available at: <https://books.google.com>, (Accessed 9 August 2023).
- LaPlaca, P. J. (2007). Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 843. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.002>
- Lavrova, Yu.V. (2012). *Marketynh. Klasychni polozhennya i osobyvosti zastosuvannya na transporti* [Classical positions and personalities of application in transport]. Kharkiv: KhNADU. [in Ukrainian].
- Levy, S. J. (2012). Marketing management and marketing research. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 8-13. doi: <https://doi.org/10.1080/0267257x.2011.645688>

- Marketing Management. (2004). *Dictionary of Marketing. Communications*. doi: <https://doi.org/10.4135/9781452229669.n2040>
- Platform «Osvita.ua». Marketing activity: concepts and principles, tactics and strategy, available at: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19418/ (Accessed 1 August 2023).
- Scope and Nature of Marketing Management. (2014). *Marketing (RLE Marketing)*, 11-22. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315759067-8>
- The Marketing Management Process. (2012). *Marketing Management*, 12-37. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203862261-7>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассель Генрі. Маркетинг: принципи і стратегія: підручник. Київ: ДІА, 2001. 804 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
3. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств: навч. посіб. Львів : Сполом, 2000. 210 с.
4. Чаплінський Ю.Б. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства. *Вісник Чернівецького торгово-економічного університету*. 2011. Випуск 1 (41). URL: <https://infotour.in.ua/chaplinskyj3.htm> , (дата звернення: 09.08.2023).
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2008. 276 с.
7. Кіндратська Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Львів: Кінпаті ЛТД, 2000. 264 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2015. URL: <https://books.google.com> (дата звернення: 09.08.2023).
9. LaPlaca, P. J. (2007). Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 843. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.002>
10. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.
11. Levy, S. J. (2012). Marketing management and marketing research. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 8-13. doi: <https://doi.org/10.1080/0267257x.2011.645688>
12. Marketing Management. (2004). *Dictionary of Marketing. Communications*. doi: <https://doi.org/10.4135/9781452229669.n2040>
13. Інформаційна онлайн-платформа «Osvita.ua». Маркетингова діяльність: поняття та принципи, тактика та стратегія. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19418/ (дата звернення: 01.08.2023).
14. Scope and Nature of Marketing Management. (2014). *Marketing (RLE Marketing)*, 11-22. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315759067-8>
15. The Marketing Management Process. (2012). *Marketing Management*, 12-37. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203862261-7>

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Шишкін Віктор Олександрович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Онищенко Оксана Анатоліївна
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Зевенко Дмитро Валерійович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Білик Олександр Михайлович
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

У статті досліджено місце та роль маркетингового управління в бізнес-діяльності сучасного підприємства. Проаналізовано різні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення терміну «маркетингове управління». Визначено, що маркетингова діяльність підприємства спрямована на, обґрунтоване запитами ринку, встановлення поточних і, найголовніше, стратегічних цілей підприємства. Зазначено, що ефективне маркетингове управління є одним із ключових факторів розвитку підприємства, що дозволяє бізнесу отримувати суттєві конкурентні переваги та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. управління маркетингом повинно мати стратегічний характер і бути частиною загального стратегічного управління підприємством та відбуватися відповідно до його місії. Визначено, що у сучасних умовах ефективна модель управління маркетинговою діяльністю підприємства повинна базуватися на системному підході, який передбачає аналіз взаємодії факторів зовнішнього середовища та можливостей підприємства. Якщо маркетингові цілі підпорядковані загальним цілям окремого підприємства, то маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства, яка формується на основі стратегічного аналізу факторів маркетингового середовища. Тому для ефективної організації роботи з впровадження стратегічного маркетингу на підприємстві необхідно чітко сформулювати місію та стратегічні цілі, оцінити сильні та слабкі сторони і можливості підприємства, проаналізувати зв'язки із зовнішнім середовищем. Визначено, що модель ефективного маркетингового управління має ґрунтуватись на системному підході, який передбачає представлення маркетингу як відкритої системи, на яку вагомий вплив здійснюють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Зазначено, що маркетингова стратегія сучасного підприємства є складником загальної стратегії підприємства, що формується на основі аналізу факторів маркетингового середовища.

Ключові слова: маркетинг, управління маркетингом, системний підхід, модель маркетингового управління, фактори впливу, стратегічний маркетинг.

MANAGEMENT

RECEIVED:

20 August 2023

ACCEPTED:

20 September 2023

RELEASED:

20 October 2023

UDC 338.46:614.2]:004.9

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-06

APPLICATION OF THE eHEALTH LITERACY IN DIGITAL HEALTH MANAGEMENT

Olena Sobolieva-Tereshchenko *

*Interdisciplinary Research Team on Internet
and Society*

Masaryk University, Czech Republic

ORCID 0000-0002-1086-1192

Zhukova Y.

*Borys Grinchenko Kyiv University,
Kyiv, Ukraine*

ORCID 0000-0001-6312-9600

**Corresponding author email: stea888stea@gmail.com*

Abstract. The state policy in Ukraine regarding the informatization of the healthcare system, as well as the introduction of the latest information technologies, is aimed at eliminating the backlog in this area from the leading countries of the world and accelerating entry into the information space of the international community. It is currently impossible to bring Digital Health Management (DHM), practical medicine, medical education, and health science to the modern level without the use of theoretical knowledge. The study provides a conceptual framework for the development and use of eHealth literacy in DHM, as well as in national and international eHealth management activities. The purpose of this study is to explore the application of eHealth literacy instruments for assessment and implementation in DHM. Methodology: The study used a systematic review and analysis of articles published (from 2006 to 2022) in PubMed, Web of Science, and Scopus. The systematic review was conducted in accordance with PRISMA principles. The manual search strategy was used for the study. The methodological quality of each validation study was assessed using the COSMIN checklist and extracted data from the study. The research findings show that most of these instruments are only for planning and evaluating the results of medical interventions and for improving the skills of health professionals. However, existing eHealth Literacy instruments do not contain items of digital finance that could accelerate the integration of digital financial literacy into the health sector. Eight qualitative studies of eHealth literacy instruments were found useful for evaluation or implementation in DHM.

Keywords: eHealth literacy, digitalization, electronic healthcare, health management.

JEL Classification: G28, I18, H51.

INTRODUCTION

Digital Health Management (DHM) is increasingly being adopted globally to address various public health issues. Digital Health Management combines technological innovation with transformation services to give people the support they need, when and where they require it. In 2006, Norman and Skinner introduced the eHealth literacy model, encompassing six domains of skills and abilities (basic, health, information, scientific, media, and computer) needed to effectively understand, process, and act on health-related information. Little is known about whether these domains of eHealth literacy are assessed or accounted for in DHM. DHM has the administrative and

managerial capabilities, organizational structures, and systems needed to fund and deliver health services more effectively and equitably.

The application of eHealth literacy in digital health management plays an important role in sector strategy for planning and evaluating the results of health interventions (World Health Organization [WHO], 2022), in public administration for synchronization and unification of cross-country information with an emphasis on the health sector (Hargreaves, Mates, Menon, Alderman, Devakumar, Fawzi & Patton 2022), in digital finance to accelerate the integration of digital financial literacy in the health sector (Gabani, Mazumdar & Suhrcke 2023), (Soboliev-Tereshchenko & Zharnikova 2022), in health personnel management as an effective tool for improving the skills of health professionals (Efthymiou, Kalaitzaki & Rovithis 2023).

Studies about the application of healthcare in health management distinguish three main groups: research on healthcare management during COVID (Lou, Montreuil, Feldman, Fried, Lavoie-Tremblay & Bhanji, 2021) (Lokajova, A., Smahel, D. & Kvardova, N., 2023), studies on healthcare management at the district level and the effectiveness of the healthcare system (Liu, Desai, Fetene, Ayehu, Nadew, & Linnander 2022), (Proskurnia, O., 2018), (Yershov, S., 2018) articles on the use of a balanced scorecard in healthcare management (Huebner & Flessa (2022), (Amer, Hammoud, & Khatatbeh 2022), but there is few research on the implementation and application of eHealth literacy in digital health management (Soboliev-Tereshchenko, 2023).

LITERATURE REVIEW

A growing number of electronic resources, technologies, and an increasing number of health literacy measurement tools show the importance of people's skills in finding, understanding, and evaluating the health information that can be found on the Internet. However, no systematic review of eHealth literacy found a simultaneous assessment of research quality and a comparative analysis of eHealth literacy skills for implementation to DHM.

The eHealth Literacy Scale (eHEALS) for health management was developed by Cameron D. Norman and Harvey A. Skinner (2006). Cameron D. Norman suggested that elements of eHEALS can be developed that consider skills and tasks such as confidence in clear self-expression in online social interactions, ability to synthesize professional and non-professional advice, convenience, and ability to navigate information received through a mobile device, ability to use skills to filter relevant and trustworthy information.

eHEALS was the first electronic health literacy assessment system that assessed Internet users' skills in finding and applying medical knowledge online, but eHealth literacy levels were not associated with self-reported health status and were not a significant predictor of DHM.

Among different instruments designed to measure eHealth literacy, eHEALS is the most widely used. This eHealth literacy scale has been translated into many languages. Since 2006, the scale has been validated in many studies conducted with the participation of various groups of respondents: younger populations, adolescents, adults, old people, and patients with diseases. This has prompted researchers to conduct systematic reviews of eHealth literacy.

One of the first systematic reviews of eHealth literacy was presented among college students: with implications for eHealth education by Stellefson, M., Hanik, B., Chaney, B., Chaney, D., Tennant, B., and Chavarria, E. A. in 2011. The results of the survey showed that there is significant room for improvement in the ability of college students to access and evaluate eHealth information.

One previous narrative review of eHealth literacy instruments by Karnoe, A., and Kayser, L. (2015) simply summarized instruments rather than performing quality assessments or data syntheses. Later, Lee, J., Lee, E. and Chae, D. (2021) conducted a systematic review of the measurement properties of eHealth literacy tools to identify available eHealth literacy tools and evaluate their measurement properties to generate robust evidence for researchers and clinicians. Xie, L., Zhang, S., Xin, M., Zhu, M., Lu, W., and Mo, P. K. (2022) presented a systematic review of electronic health literacy and health-related outcomes among older adults. Despite the increased

number of studies in recent years, understanding of the relationships between eHealth literacy and Digital Health management is still limited.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of this study is the systematic review and analyze the role of eHealth Literacy Instruments in DHM as a driver of implementation for public administration. Our systematic review aimed to provide updated insights on eHealth Literacy Instruments by answering the following research questions:

RQ1: What are the existing measurement instruments in eHealth Literacy for implementation to DHM?

RQ2: What indicators are significant to evaluate studies and instruments of eHealth literacy for estimating the level of eHealth Literacy on DHM?

Thus, our systematic review of the eHealth Literacy measurement can identify all existing tools and provide information to determine which one is of the best quality studies for DHM.

METHODOLOGY

Our systematic review framework is based on studies of all scales, tools, questionnaires, and instruments of eHealth Literacy since the publication of eHEALS. We searched Web of Science, PubMed, and Scopus for published articles on the measurement properties of instruments measuring eHealth Literacy and identified eligible articles using a standard set of selection criteria. We assessed the methodological quality of each validation study reported using the COSMIN checklist and extracted data from the study.

We selected eligible articles based on 3 main criteria: (1) availability of English full - text or Open Access article, (2) measuring eHealth literacy instruments as defined in the systematic review framework (3) use of relevant measuring instruments, and adequate description of the development and validation of eHealth Literacy measuring instrument. Our study focused on finding measuring instruments of eHealth Literacy (scales, toolkit, instruments, questionnaire).

This study included all original articles reporting psychometric properties of eHealth Literacy Instruments published after eHealth Literacy Scales. Articles were identified by searching three databases: Web of Science, PubMed, and Scopus. The databases were searched from January 2006 to January 2022. The study used a manual Search Strategy.

The search strategy was limited to eHealth literacy instruments whose psychometric information was presented transparently and accurately. Papers were retrieved using various combinations of the title, keywords, and abstracts of articles, including 'eHEALS', 'eHealth literacy instruments', 'e-Health literacy instruments, and 'electronic Health literacy instruments.'

Inclusion criteria were: English article published between 2006 and 2022 and Literature Free full text or Open Access. Exclusion criteria were dissertations, books, letters to the editor, papers presented at conferences, and abstracts of speeches. Eligibility criteria for inclusion were as follows: the study contained the research of the instruments of eHealth Literacy; the study included sample and formative, process, and outcome assessment of this eHealth Literacy instruments; and the study was a reviewed paper.

The initial search yielded 1699 articles, including 551 articles on the Web of Science, 611 articles on PubMed, and 537 articles on Scopus. All potentially relevant publications were extracted and analyzed. After the final evaluation, the necessary data were extracted and recorded. The literature search results were reviewed, screened titles and DOI, and duplicate results were excluded (1151), leaving 548 articles (criteria 1). So, the initial search cleared of duplicates for abstracts resulted in 548 articles, that were reviewed for relevance to the research question.

So, the initial search cleared of duplicates for abstracts resulting in 548 articles, that were reviewed for measuring eHealth literacy instruments as defined in the systematic review framework

(criteria 2). The main factors for ultimately excluding many articles included the following: the study described the models of eHealth Literacy; the study focused on Health Literacy, education and training of healthcare staff or other subsets of Health Literacy outside the scope of the eHealth Literacy Instruments. By the inclusion and exclusion criteria 2 from the study, the titles and abstracts of the articles were carefully examined, resulting in 242 articles.

Then, 242 articles were reviewed, and 15 articles were selected that used relevant measuring instruments (criteria 3). The main factors for ultimately excluding many articles included the following: the study provided a short description of the eHealth Literacy Instruments without providing results on the approbation. The additional factor in the final exclusion of many studies was that the study was empirical and conducted on eHealth Literacy Instruments adapted for use in different languages and/or in various populations.

Therefore, the 3 criteria effectively excluded papers that measure the actual results of testing the translation of eHealth Literacy Instruments, for example, approbation eHEALS, HLS-EU-Q, and a mix of diverse eHealth Literacy Instruments for different countries and/or various groups of adults, adolescent, old people with chronic (non-chronic) diseases.

Measuring instruments of eHealth Literacy provide insight into individuals' eHealth literacy skills. They can also provide a broader overview of the skills that play an important role in eHealth interactions, including interactive skills. However, measuring instruments of eHealth Literacy or hybrid scales are usually long, more complex, time-consuming for patients and professionals, and may not be feasible in specific settings.

To eliminate bias, when the long version of the scale or questionnaire is compared with the short version, and to eliminate systematic fallacy, when the large sample is compared with a small one, we added additional conditions. We excluded articles written by a single author with a sample of less than 100 participants. Additionally, we excluded the instruments of more than 50 items, because usually long scales are more complex, and time-consuming for patients and professionals, and might not be feasible in specific settings.

For example, Health LiTT is a multi-media touch screen self-test for assessing health literacy using the Talking Touchscreen, FLIGHT & VIDAS is a computerized indicator for estimating Good Health Today were excluded because they used a long 82 -item and long 91-item instrument in the scale.

Computer-based and performance-based instrument to assess health literacy skills is the computer-based multidimensional health literacy instrument, Digital Health Literacy Assessment Tool (DHLAT) and EMHL is a test to evaluate the performance of the Mental Health Literacy on base EspaiJove.net were excluded because they have small sample 28, 23 and 19 participants respectively.

In total, for review of 15 full-text articles, we extracted the following data from eligible articles: (1) basic article information (authors, title, journal name, year of publication, study eligibility); (2) validation study details (design, objectives, setting, country); (3) description of respondents (type, sample population, size, mean age, gender, disease status); (4) instrument details (name, purpose, number of items, response scales, constructs purported to measure, constructs and domains of eHealth Literacy relevant to the conceptual framework); (5) details of instrument development (item generation, refinement procedures, administration, scoring methods, theoretical basis, limitations); and (6) results of statistical analyses and measurement properties evaluated (statistical methods, reported values for each measurement property). Therefore, 15 articles with an eHealth literacy instrument were selected for the COSMIN. evaluation. Then, 15 articles with full data extraction were independently reviewed, analyzed, and assessed by quality assessment of studies using the COSMIN checklist on a 4-point scale. (Terwee, Mokkink, Knol, Ostelo, Bouter & de Vet 2012). If two reviewers had doubts, the full version was analyzed and discussed together. Finally, only 8 articles were rated as quality and good according to the COSMIN Quality Assessment criteria. The study flowchart that details the study selection process along with the final search results is presented in Figure 1.

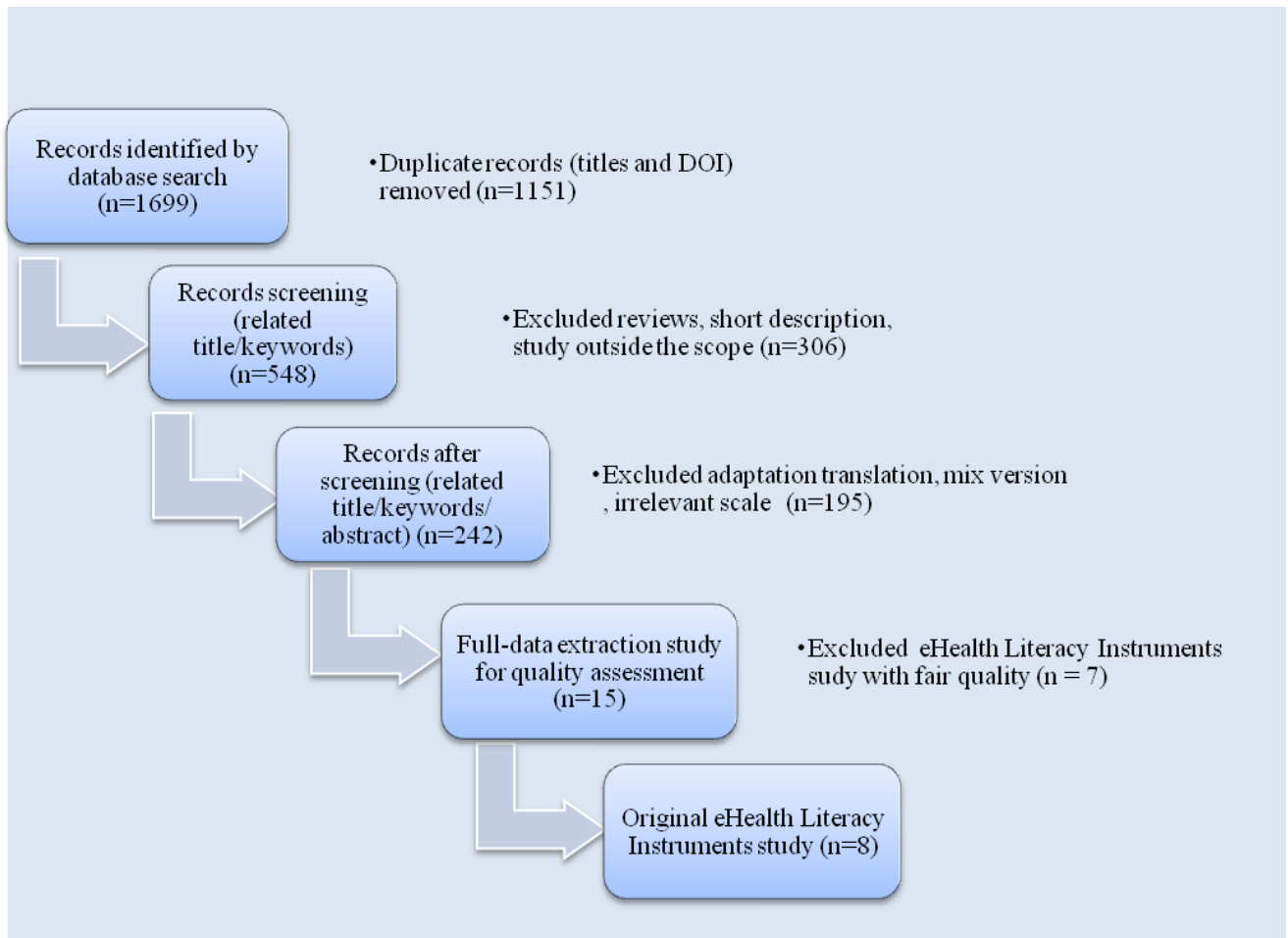


Figure 1. Flowchart of the study selection process

Source: Own compilation

The methodological quality of studies was assessed using the COSMIN checklist on a 4-point scale. (Terwee et al. 2012). This checklist is comparable to others that assess the quality of other types of studies included in the systematic review. The study met methodological standards for each measurement property tested (Table 1). Therefore, we rated the study as poor, fair, good, or excellent for each item in the respective dimension property.

After rating each item, we applied a worst-case scoring algorithm to obtain the COSMIN checklist quality score for per measurement property examined. For example, if one item in the box “Reliability” is scored poor, the methodological quality of the assessment of reliability in that study is rated as poor. A poor score on any item is thus considered to represent a fatal flaw.

Table 1

Definition of the Quality Assessment of Studies

Measurement Property		Reported Result	Definition
Reliability	1. Internal consistency	poor, fair, good, or excellent	The degree/extent to which items in a (sub)scale are inter - correlated, thus measuring the same construct
	2. Reliability	poor, fair, good, or excellent	The proportion of the total variance in the measurements due to true differences among patients
Validity	4. Content validity	poor, fair, good, or excellent	The degree to which the content of an instrument is an adequate reflection of the construct to be measured
	5. Structural validity	poor, fair, good, or excellent	The degree to which the scores of an instrument are an adequate reflection of the dimensionality of the construct to be measured

Guidelines for Implementing Quality Assessment of Studies (data processed by researchers).

Source: Terwee, C. B., Mokkink, L. B., Knol, D. L., Ostelo, R. W., Bouter, L. M., & de Vet, H. C., 2012.

RESULTS AND DISCUSSION

The Quality Assessment of Studies included investigators using COSMIN with a 4 -point scale (Terwee et al. 2012). Each study was evaluated using items in the checklist and rated as Excellent, Good, Fair, or Poor. The lowest rating of any standard in the box was taken as the Quality of Studies.

Regarding the evaluation of each study, Internal consistency was the first parameter to be evaluated. Internal consistency included three requirements of design such as checking the unidimensional scale or a subscale, performing the analysis in a sample, and estimating continuous scores. Internal consistency was considered the most important dimension property, as the study should reflect the quality of scale or subscale and capacity of the study sample.

Next, the reliability of the study was assessed using three design requirements. Reliability included three design requirements, such as the adequacy of the sample size included in the analysis, the absence of flaws in the design or study methods, and the availability of the calculations of the intraclass correlation coefficient (ICC).

Finally, all the results for each study's properties were qualitatively summarized or quantitatively pooled. The summarized results were rated as Excellent, Good, Fair, or Poor. The overall rating of the quality of each study was determined by taking the lowest rating of any standard in the box (i.e. "the worst score counts" principle).

Subsequently, the remaining properties of studies such as Content validity included three requirements of design, and Structural validity included two requirements of design were evaluated. Based on research Quality Assessment of Studies of 15 articles with an eHealth literacy instrument using the COSMIN score identified eight articles rated "excellent" and "good".

In summary, three articles Norman CD and Skinner HA (2006), Kelly, L., Ziebland, S., and Jenkinson, C. (2015). (2015), Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W. (2021) were rated as "excellent". Five articles of them Koopman R.J et al. (2014), Eun-Hyun Lee et al. (2022), Van der Vaart, R., and Drossaert, C. (2017), Zhang, L., and Li, P. (2022), and Sørensen,

K., Van den Broucke, S., Pelikan, J. M., Fullam, J., Doyle, G., Slonska, Z., Kondilis, B., Stoffels, V., Osborne, R. H., Brand, H., and HLS-EU Consortium (2013), Eun-Hyun Lee, Young Whee Lee, Kwan-Woo Lee, Hae Jin Kim, Seongbin Hong, So Hun Kim and Eun Hee Kang (2022) were rated as “good”. (Table 2)

Table 2

Articles rated quality and good of the Quality Assessment of COSMIN

#	Name	Authors	Year	Country	Number of items	Quality Assessment of COSMIN
1	eHealth Literacy Scale (eHEALS)	Norman CD, Skinner HA	2006	Canada	8	Excellent
2	European Health Literacy Questionnaire (HLS-EU-Q16)	European HLS project	2009-2012	EU	16	Good
3	Patient Readiness to Engage in Health Internet Technology (PRE-HIT)	Koopman R.J et al	2014	USA	28	Good
4	e-Health Impact Questionnaire (eHIQ)	Kelly Laura et al	2015	UK	37	Excellent
5	Digital Health Literacy Instrument (DHLI)	Van der Vaart, R et al	2017	Netherlands	28	Good
6	eHealth Literacy Scale in Web 3.0 contest (eHLS-Web 3.0)	Liu H et al	2021	China	24	Excellent
7	Problem-Based mHealth Literacy Scale (PB-mHLS)	Zhang, L., & Li, P.	2022	China	33	Good
8	Condition-specific eHealth literacy scale for diabetes (CeHLS-D)	Eun-Hyun Lee1et al	2022	South Korea	10	Good

Source: Own compilation

The domains and samples used when developing the identified instruments and intended use are summarized in Table 3. All instruments were approbated on a large sample of 117 (eHIQ) to 1421 (eHLS-Web 3.0) percipients and different groups of adolescents and adults from 13 years old (eHEALS) to 84 years old (DHLI). Three instruments were tested in 2 stages (eHIQ, DHLI, eHLS-Web 3.0). The number of domains varied from 2 (CeHLS-D) to 8 (PRE-HIT).

Table 3

Review of domains and samples in articles

#	Name	Year	Sample	Domains/Skills	Area of management
1	eHealth Literacy Scale (eHEALS)	2006	664 adolescents (age 13-21)	Traditional literacy. Media literacy. Information literacy. Computer literacy. Science literacy. Health literacy.	Planning and evaluating the results of health interventions. Tool for improving the skills of health professionals.
2	European Health Literacy Questionnaire (HLS-EU-Q16)	2009-2012	8000 participants	Healthcare domain. Disease prevention domain. Health promotion domain. Access information. Understand information. Appraise information. Apply information.	Planning and evaluating the results of health interventions. Public administration for synchronization and unification of information.
3	Patient Readiness to Engage in Health Internet Technology (PRE-HIT)	2014	200 patients with chronic conditions (age 18+)	Health Information Need. Computer/Internet Experience, Expertise. Computer Anxiety. Preferred Mode of Interaction. Relationship with Doctor. Cell Phone Expertise. Internet Privacy Concerns. No News is Good News	Planning and evaluating the results of health interventions. Tool for improving the skills of health professionals.
4	e-Health Impact Questionnaire (eHIQ)	2015	117 participants in Stage 1 + 102 participants in Stage 2 (age 18+)	Attitudes towards online health information. Attitudes towards sharing health experiences online. Confidence and identification. Information and presentation. Understanding and motivation.	Planning and evaluating the results of health interventions. Tool for improving the skills of health professionals.
5	Digital Health Literacy Instrument (DHLI)	2017	200 respondents at T1 (age 18-84) + 67 respondents at T2 (age 18-65)	Operational skills. Navigation skills. Information searching. Evaluating reliability. Determining relevance. Adding self-generated content. Protecting privacy.	Planning and evaluating the results of health interventions. Tool for improving the skills of health professionals.
6	eHealth Literacy Scale in Web 3.0 contest (eHLS-Web 3.0)	2021	1/1421 students (age 20.5 ± 1.4 years), 8 health experts (age 38.3 ± 5.9 years). 2/741 students (age 21.3 ± 1.4 years)	Acquisition. Verification. Application. Searching for eHealth information. Communicating with service providers. Building personal health data sets. Self-tracking. Protecting privacy	Planning and evaluating the results of health interventions. Public administration for synchronization and unification of information. Tool for improving the skills of health professionals.

Table 3 continuation

7	Problem-Based mHealth Literacy Scale (PB-mHLS)	2022	433 responses aged 30 - 60 years	Mobile health needs. Mobile phone operational skills. Acquiring mHealth information. Acquiring mHealth services. Understanding of medical terms. Mobile-based patient–doctor communication. Evaluation of mHealth information. mHealth decision-making.	Planning and evaluating the results of health interventions. Public administration for synchronization and unification of information. Tool for improving the skills of health professionals.
8	Condition-specific eHealth literacy scale for diabetes (CeHLS-D)	2022	453 people with diabetes aged 56.8 ± 10.8 year	Cognitive actions for internet diabetes information. Abilities of digital communication.	Planning and evaluating the results of health interventions. Tool for improving the skills of health professionals.

Source: Own compilation

Most instruments can be successfully applied in planning and evaluating the results of health interventions and health personnel management as an effective tool for improving the skills of health professionals. Only a few instruments can be successfully applied in public administration for synchronization and unification of cross-country information with an emphasis on the health sector. However, digital finance accelerates the integration of digital financial literacy in the health sector. A set of knowledge about the pension system, insurance system, and medical social support very important area in eHealth Literacy instruments and needs included in Digital Health management.

CONCLUSION

This is the first systematic literature review that specifically finds measurement instruments of eHealth literacy and estimates the quality of study for DHM. We found eight unique eHealth literacy instruments and conducted an analysis of eHealth literacy dimensions for DHM. This review highlighted that there were more than enough instruments for measuring eHealth literacy. Therefore, well developed instruments could be helpful if appropriately selected based on the goals of DHM.

Study has few limitations. Only three widely used databases were used for the literature search. In addition, the review of articles without reviews of books, letters to the editor, and abstracts of speeches may be insufficient to reflect the results of all research, and some relevant studies may have been removed. Literature containing limited information such as conference abstracts, review protocols, or a note were also excluded. Finally, only English literature was selected during the review process, which may result in an incomplete literature search. Further research expanding the study types excluded would be worthwhile.

For 17 years, along with the development of interactive communication technologies on the Internet, conceptual expansions of eHealth literacy have been required. This has led to the development of a new generation of instruments to measure both the wider (e.g. PRE-HIT, eHIQ, DHLI, eHLS-Web 3.0) and the deeper range of eHealth literacy (CeHLS-D). However, most of

these instruments have been assessed dimensions only for planning and evaluating the results of medical interventions and as an effective tool for improving the skills of health professionals.

In the future, studies will be required to comprehensively and in-depth study eHealth literacy measurement in the area of unification and standardization of eHealth literacy instruments and eHealth literacy skills. Separate attention should be paid to the inclusion of financial literacy subscales in the eHealth instruments for use in DHM. The future of DHM should comprehensively assess the measurement of eHealth literacy when designing or evaluating interventions to understand how and why health interventions can be effective.

REFERENCES

- Amer, F., Hammoud, S., & Khatatbeh, H. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(65), 2-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- Efthymiou, A., Kalaitzaki, A., & Rovithis, M. (2023). Cultural Adaptation of a Health Literacy Toolkit for Healthcare Professionals Working in the Primary Care Setting with Older Adults. *In Healthcare*, 11(5), 1-13. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050776>
- Gabani, J., Mazumdar, S., & Suhrcke, M. (2023). The effect of health financing systems on health system outcomes: A cross - country panel analysis. *Health Economics*, 32(3), 574-619. <https://doi.org/10.1002/hec.4635>
- Hargreaves, D., Mates, E., Menon, P., Alderman, H., Devakumar, D., Fawzi, W., & Patton, G. (2022). Strategies and interventions for healthy adolescent growth, nutrition, and development. *The Lancet*, 399(10320), 198-210. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01593-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01593-2)
- Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International journal of environmental research and public health*, 19(14), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
- Karnoe, A., & Kayser, L. (2015) How is eHealth literacy measured and what do the measurements tell us? A systematic review. *Knowledge Management & E-Learning*, 7(4), 576-600. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2015.07.038>
- Kelly, L., Ziebland, S., & Jenkinson, C. (2015). Measuring the effects of online health information: Scale validation for the e-Health Impact Questionnaire. *Patient education and counseling*, 98(11), 1418–1424. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2015.06.008>
- Koopman, R. J., Petroski, G. F., Canfield, S. M., Stuppy, J. A., & Mehr, D. R. (2014). Development of the PRE-HIT instrument: patient readiness to engage in health information technology. *BMC family practice*, 15, 18. <https://doi.org/10.1186/1471-2296-15-18>
- Eun-Hyun Lee, Young Whee Lee, Kwan-Woo Lee, Hae Jin Kim, Seongbin Hong, So Hun Kim & Eun Hee Kang. Development and psychometric evaluation of a new brief scale to measure eHealth literacy in people with type 2 diabetes. *BMC Nurs*, 21, 297 (2022). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01062-2>
- Lee, J., Lee, E. & Chae, D. (2021) eHealth Literacy Instruments: Systematic Review of Measurement Properties. *Journal of medical Internet research*, 23(11), 1-16. <https://doi.org/10.2196/30644>
- Liu, L., Desai, M. M., Fetene, N., Ayehu, T., Nadew, K., & Linnander, E. (2022). District-level health management and health system performance: the Ethiopia primary healthcare transformation initiative. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(7), 973. <https://doi.org/10.34172%2Fijhpm.2020.236>
- Liu, H. X., Chow, B. C., Liang, W., Hassel, H., & Huang, Y. W. (2021). Measuring a Broad Spectrum of eHealth Skills in the Web 3.0 Context Using an eHealth Literacy Scale:

- Development and Validation Study. *Journal of medical Internet research*, 23(9), 1-19. <https://doi.org/10.2196/31627>
- Lokajova, A., Smahel, D. & Kvardova, N. (2023) Health-related social media use and COVID 19 anxiety in adolescence: health anxiety as covariate and moderator. *Front. Psychol*, 14 (2023). doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079730>
- Lou, N., Montreuil, T., Feldman, L., Fried, G., Lavoie-Tremblay, M., & Bhanji, F. (2021). Evaluations of Healthcare Providers' Perceived Support from Personal, Hospital, and System Resources: Implications for Well-Being and Management from Healthcare in Montreal, Quebec, During COVID-19. *Evaluation & the Health Professions*, 44(3), 319–322. <https://doi.org/10.1177/01632787211012742>
- Norman, C. D., & Skinner, H. A. (2006). eHEALS: The eHealth Literacy Scale. *Journal of medical Internet research*, 8(4), 1-8. <https://doi.org/10.2196/jmir.8.4.e27>
- Proskurnia, O. (2018). Підвищення ефективності організації підприємницької діяльності з надання реабілітаційних послуг при впровадженні принципів менеджменту якості, *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2(04), pp 22-32. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566-2018-2/04-03>.
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Pelikan, J. M., Fullam, J., Doyle, G., Slonska, Z., Kondilis, B., Stoffels, V., Osborne, R. H., Brand, H., & HLS-EU Consortium (2013). Measuring health literacy in populations: illuminating the design and development process of the European Health Literacy Survey Questionnaire (HLS-EU-Q). *BMC public health*, 13, 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-948>
- Soboliev-Tereshchenko, O., & Zharnikova, V.(2022). Current state and prospects for the development of Digital financial literacy in Ukraine. *VUZF Review* 7(2), 205-215. doi:10.38188/2534-9228.22.2.21
- Soboliev-Tereshchenko, O. (2023) *Electronic Health Literacy Scales: A Scoping Review and Comparable Analysis of the Skills and Trends*. [Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany], 222-228. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-progress-innovations-achievements-and-prospects-23-25-07-2023-myunhen-nimechchina-arhiv/>.
- Soboliev-Tereshchenko, O. (2023), Implementation eHealth Literacy Instruments in E-Government. Measurements and Trends. *Efektivna ekonomika*, 8 (2023), 1-18. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.14>
- Stellefson, M., Hanik, B., Chaney, B., Chaney, D., Tennant, B., & Chavarria, E. A. (2011). eHealth literacy among college students: a systematic review with implications for eHealth education. *Journal of medical Internet research*, 13(4), e102. <https://doi.org/10.2196/jmir.1703>
- Terwee, C. B., Mokkink, L. B., Knol, D. L., Ostelo, R. W., Bouter, L. M., & de Vet, H. C. (2012). Rating the methodological quality in systematic reviews of studies on measurement properties: a scoring system for the COSMIN checklist. *Quality of life research: an international journal of quality-of-life aspects of treatment, care and rehabilitation*, 21(4), 651–657. <https://doi.org/10.1007/s11136-011-9960-1>
- Van der Vaart, R., & Drossaert, C. (2017). Development of the Digital Health Literacy Instrument: Measuring a Broad Spectrum of Health 1.0 and Health 2.0 Skills. *Journal of medical Internet research*, 19 (1), e27. <https://doi.org/10.2196/jmir.6709>
- World Health Organization. (2022). *Primary health care measurement framework and indicators: monitoring health systems through a primary health care lens*. Geneva: World Health Organization and the United Nations Children's Fund, Retrieved from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/352201/9789240044234-eng.pdf>
- Xie, L., Zhang, S., Xin, M., Zhu, M., Lu, W., & Mo, P. K. (2022). Electronic health literacy and health-related outcomes among older adults: A systematic review. *Preventive medicine*, 157, 106997. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2022.106997>

Sobolieva-Tereshchenko, O. & Zhukova, Y. (2023). Application of the eHealth literacy in digital health management. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 70-81. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-06>

Yershov, S. (2018) Конкуренція на ринку медичних послуг України, *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 3(05), pp 33-37. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-04>.

Zhang, L., & Li, P. (2022). Problem-Based mHealth Literacy Scale (PB-mHLS): Development and Validation. *JMIR mHealth and uHealth*, 10(4), e31459. <https://doi.org/10.2196/31459>

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ МЕДИЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ В ЦИФРОВОМУ УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

Соболева-Терещенко О.А.

*Міждисциплінарна Дослідницька Група
Інтернету та Суспільства
Університет імені Масарика, Чехія*

Жукова Ю.М.

*Київський університет імені Бориса
Грінченка, Україна*

Державна політика України щодо інформатизації системи охорони здоров'я, а також впровадження новітніх інформаційних технологій спрямовані на ліквідацію відставання держави в цій сфері від провідних країн Світу та прискорення входження в інформаційний простір міжнародної спільноти. В сучасних умовах Цифрове Управління Охороною Здоров'я (ЦУОЗ), практичну медицину, медичну освіту та науку про здоров'я неможливо вивести на сучасний рівень без використання теоретичних знань. Дослідження забезпечує концептуальну основу для розвитку та використання електронної грамотності охорони здоров'я в ЦУОЗ, а також платформу для управління електронною охороною здоров'я на національному та міжнародному рівнях. **Метою** цього дослідження є вивчення застосування інструментів електронної грамотності охорони здоров'я для оцінки та впровадження в ЦУОЗ. **Методологія:** у дослідженні використовувалася систематичний огляд та аналіз статей, опублікованих (з 2006 по 2022 рік) у PubMed, Web of Science та Scopus. Систематичний огляд проводився відповідно до принципів PRISMA. Для дослідження використовувалася стратегія ручного пошуку. Методологічну якість кожного валідаційного дослідження було оцінено за допомогою контрольного списку COSMIN. **Результати** дослідження показують, що більшість інструментів електронної грамотності охорони здоров'я призначені лише для планування та оцінки результатів медичних втручань і для підвищення кваліфікації медичних працівників. Разом з цим, існуючі інструменти електронної грамотності охорони здоров'я не містять елементів фінансової оцінки інформації про здоров'я, його підтримку та поліпшення, які могли б прискорити інтеграцію цифрової фінансової грамотності в сектор охорони здоров'я. В підсумку, лише вісім якісних досліджень інструментів електронної грамотності охорони здоров'я були визнані прийнятними для оцінки та впровадження в ЦУОЗ.

Ключові слова: електронна грамотність охорони здоров'я, цифровізація, електронна охорона здоров'я, управління охороною здоров'я.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

22 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

22 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 338.48

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-07

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ АКТУАЛЬНОСТІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Бут Т.В.

к.е.н., доцент, науково-дослідний співробітник кафедри рекреації та туризму,

факультет інформатики і менеджменту,

Університет Градець Кралово, Чеська Республіка

ORCID 0000-0001-9403-4698

Email автора для листування: tetiana.but@uhk.cz

Анотація. Метою статті є визначення фундаментальних основ застосування смарт-спеціалізації в регіонах та дослідження методичних підходів до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі. Для забезпечення концептуальної цілісності дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, діалектики, аналізу, синтезу та систематизації, групування, кабінетних досліджень. Для досягнення поставленої мети: удосконалено методологічний підхід до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі, який враховує галузеві особливості даної сфери послуг та базується на розрахунку коефіцієнтів (коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт соціальної ефективності, коефіцієнти бюджетної та економічної ефективності), які визначають роль окремих видів економічної діяльності туристичної галузі. Коефіцієнти, що пропонуються дозволять протестувати рівень економічної, бюджетної та соціальної значущості галузі для регіону а також створити умови для його розвитку. Запропонований методичний підхід визначення актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі у регіоні є універсальним й може застосовуватися для будь-яких галузей економіки а також для розрахунку спеціалізації галузей на рівні територіальних громад. Підтримка розвитку регіонів за допомогою інструментів смарт-спеціалізації підвищить конкурентоспроможність територій, у результаті чого відбудеться підтримка депресивних територій, орієнтована на розвиток унікальних виробничо-інноваційних екосистем. Існуюча платформа смарт-спеціалізації (S3P) дозволяє регіонам/країнам розробляти, впроваджувати та переглядати свої стратегії смарт-спеціалізації RIS3 і застосовувати досвід більш розвинених країн. Практична значимість роботи полягає у застосуванні методичного підходу до оцінки актуальності смарт-спеціалізації для використання в будь-яких галузях економіки при складових у процесі обґрунтування регіональних стратегій.

Ключові слова: смарт-спеціалізація, туристична галузь, оцінка, інновації, стратегії.

JEL класифікатор: R58; Z32.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ.

Одним із важливих напрямів реалізації економічної інтеграції в ЄС є реалізація ідеї smart-спеціалізації (RIS3). Це шанс економічного росту регіонів, який потрібно використати. Для багатьох учасників підходу смарт-спеціалізації, залучених в регіон, зокрема приватних

фірм і провідних університетів, розвиток регіону не буде їх основним напрямком. У той час як регіональні органи державної влади дійсно несуть територіальну відповідальність, інноваційні державні послуги все частіше надаються зовнішніми організаціями. Водночас, хоча багато національних урядових установ та сам Європейський союз проводять низку стратегій, орієнтованих на інновації, які не мають чіткого територіального виміру, ці нібито космічні нейтральні стратегії надають вкрай нерівномірний просторовий вплив. Це не означає заперечення важливості активного регіонального аспекту інновацій. Навпаки, як для корпоративної стратегії, так і для державної політики регіон може стати живою лабораторією для розробки нових, більш стійких способів роботи та життя, сприяють досягненню місцевих, національних і європейських цілей розвитку. Тому життєво важливо, щоб регіональна група з управління знаннями включала зацікавлені сторони, які діють як за межами регіону, так і в ньому самому. У цьому відношенні університети можуть відігравати вирішальну роль.

Для залучення фінансування регіон повинен використовувати фінансування технічної допомоги для нарощування потенціалу по використанню бази знань про те, що відбувається за межами регіону, зміцнюючи зв'язок регіону з рештою світу. Слід зазначити, що знаннями необхідно ділитися між регіональними зацікавленими сторонами, оскільки занадто часто партнерські відносини зазнають невдачі через недостатнє розуміння бізнес-факторів один одного.

Потужним механізмом досягнення цього спільного розуміння є належним чином забезпечені ресурсами заходи по регіональному прогнозуванню та сценарному плануванню за участю державного, приватного секторів та вищої освіти, головною метою яких буде розробка адаптованої до регіону стратегії смарт-спеціалізації. Рисунок 1 та рисунок 2 припускають, як це можна показати.



Рисунок 1. Підключений Регіон



Рисунок 2. Відключений Регіон

Джерело [14]

На рисунках показано наскільки добре пов'язані ключові регіональні суб'єкти як всередині, так і за межами регіону, і як структурні фонди можуть бути використані для подолання бар'єрів і зміцнення зв'язків всередині регіону і за його межами. Слід зазначити, що однією з ключових завдань смарт-спеціалізації (RIS3) є посилення синергії між різними потоками фінансування та політикою.

Досліджено, що регіональні стратегії досліджень та інновацій в області інтелектуальної спеціалізації повинні бути приведені у відповідність з національними стратегіями інновацій та досліджень там, де вони існують. Завдання смарт-спеціалізації, при розробці стратегій RIS3 державам-членам і регіонам, полягає в обговоренні того, які типи оперативних програм будуть представлені в партнерському контракті. Кожен регіон/країна повинен провести свій власний аналіз потреб у фінансуванні і можливостей для своїх стратегій RIS3. Оскільки однією з цілей RIS3, є залучення приватних інвестицій в RTD, підключаються приватні інвестиції.

Якщо такий аналіз ще не був розпочатий, RIS3 надає можливість зробити це і дозволить регіонам та їх суб'єктам інноваційної діяльності визначити та сформулювати потреби у фінансуванні для своїх стратегій.

Смарт-спеціалізація враховує географічні особливості регіону. При її використанні потрібно застосовувати принципи розвитку регіону:

- підприємницький сектор буде працювати у кожному регіоні по-різному;
- економічне зростання та створення нових галузей;
- спеціалізація забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів та сприяє зниженню цін для споживачів,
- моніторинг та оцінювання, які сприяють оцінці «інноваційного клімату» в регіоні та галузях.

Таким чином слід визначити, що застосування смарт-спеціалізації, є важливим інструментом стратегічного розвитку туристичної галузі на регіональному рівні, що

спрямовано на конкурентоспроможний розвиток територій, у результаті чого відбувається підтримка депресивних територій, орієнтована на розвиток унікальних виробничо-інноваційних екосистем. Смарт-спеціалізацію доцільно використовувати при формуванні програм розвитку регіонів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню смарт-спеціалізації та розвитку регіонів присвячені численні публікації зарубіжних (Panagiotakopoulos, T., Lazarinis, F., Iatrellis, O., Stefani, A. Kameas, A., Fil Kristensen, I., Shearmur, R. & Doloreux, D., Vaiman, V., Vance, C. & Ju, L.) та українських (Матюшенко І.Ю., Березіна О.Ю., Савіна Г.Г., Іщук С.О., Созанський Л.Й, Антонюк А.Г., Савіна Г.Г. та ін.) науковців і практиків. Автор Матюшенко І.Ю. [5] виділяє елементи смарт-спеціалізації, як тенденції розвитку місцевого підприємництва та інновацій, розробка та реалізація політики регіонального стратегічного розвитку з врахуванням особливостей соціально-економічної галузевої структури. Такий підхід визначає пріоритети ініціатив та їх подальшу розбудову. Автор Березіна О.Ю. [2] доводить, що смарт-спеціалізація, як основа складової сучасної національної інноваційної політики. Серед прикладів смарт-спеціалізації, які наводить автор є роль інкубаторів стартапів в Румунії, створення «Школи фермерів та вівчарів» в Іспанії, Фінляндський приклад «Стратегії шести міст», який використовує роботу технічні автобуси. Такий підхід значно підвищує конкурентоспроможність регіонів/країн, реалізує науковий і туристичний потенціал досліджених територій. Дослідження електронного курсу, який фокусується на окремих компетенціях, пов'язаних з різними функціями смарт-спеціалізації досліджували Panagiotakopoulos et al.[18]. Результатом оцінки є визнання, що курс відповідає концепції смарт-спеціалізації та є корисним на робочих місцях для навчання та призводить до підвищення загальної компетентності за всіма профілями. Дослідження ініціатив глобальних інноваційних кластерів на прикладі Канади з застосуванням європейської політичної ініціативи смарт-спеціалізації визначило необхідність посилення координації між різними рівнями і секторами розробки політики [13]. Такий підхід важливий для досягнення цілей інновацій, так і для місцевого економічного розвитку регіонів. Втім численні дослідження не визначають застосування єдиного універсального методичного підходу до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного є визначення фундаментальних основ застосування смарт-спеціалізації в регіонах та дослідження методичних підходів до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні основи застосування смарт-спеціалізації в туристичній галузі. Для забезпечення концептуальної цілісності дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, діалектики, аналізу, синтезу та систематизації, групування, кабінетних досліджень. Для досягнення поставленої мети: удосконалено методичні підходи до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі, які враховують галузеві особливості даної сфери послуг та базуються на розрахунку коефіцієнтів (коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт соціальної ефективності, коефіцієнти бюджетної та економічної ефективності), які визначають роль окремих видів економічної діяльності туристичної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою смарт-спеціалізації є оптимізація використання потенціалу окремих регіонів через найбільше пристосування можливих напрямів розвитку науки і освіти у цих регіонах до їх конкретних соціально-економічних умов. При цьому треба пам'ятати, що концепція смарт-спеціалізації має свої недоліки: небезпека концентрації розвитку сучасних технологій в найрозвиненіших регіонах може призвести до великої поляризації регіонів [7].

Існуюча на сьогодні міжнародна нормативно-правова база містить у собі структуровані методичні підходи до оцінки стану реалізації заходів із впровадження смарт-спеціалізації господарських комплексів на регіональному рівні. Разом з тим, на сьогодні немає єдиного підходу до вибору смарт-спеціалізації галузей, а лише орієнтири, які дозволяють визначити їх перспективність для розвитку економіки регіонів.

Науковці Іщук С.О. та Созанський Л.Й. у якості критеріїв смарт-спеціалізації виділяють наступні: інноваційність тих чи інших видів економічної діяльності, ефективність, (яку відображає показник рентабельності операційної діяльності), рівень оплати та продуктивність праці [3].

Що стосується оцінки актуальності смарт-спеціалізації туризму важливо реалістично оцінити становище регіону в міжнародній перспективі. Минулий і нинішній досвід регіонів ОЕСР [15] показує, що залежно від їх типу (центри знань, зони промислового виробництва або регіони, не орієнтовані на науку і технології) регіонам необхідно впроваджувати різні меню для трьох сімейств стратегій (Таблиця 1): використання існуючих переваг (науковий поштовх використання технологій або їх поєднання); підтримка соціально-економічних перетворень (реконверсія або визначення нових рубежів); шлях до створення потенціалу, заснованого на знаннях.

Іншим важливим аспектом для оцінки галузей з позиції смарт-спеціалізації частина науковців пропонує застосовувати коефіцієнти спеціалізації. Спеціалізацію регіонів держави визначають за певними показниками, хоча у літературі з приводу цього існують значні критеріальні відмінності. Найбільшого поширення набули наступні розрахункові показники (рис. 4).



Рисунок 4. Розрахункові показники спеціалізації регіонів

Джерело [6]

Отже, для реалізації смарт-спеціалізації можна використати методику обчислення коефіцієнтів спеціалізації регіону та коефіцієнтів інноваційного розвитку галузей.

Таблиця 1

Інноваційні стратегії для різних типів регіонів залежно від наукоємності виробничої структури

Тип регіону	Основна стратегія		
	Спираючись на поточні переваги (науковий поштовх / орієнтація на технології або їх поєднання)	Підтримка соціально-економічних перетворень	Надолуження втраченого: на шляху до створення потенціалу, заснованого на знаннях
Центри знань			
Центри знань та технологія	●	○	○
Наукоміські міста / столичні райони	●	○	○
Зони промислового виробництва			
Регіони з інтенсивним науково-технічним виробництвом	●	○	○
Регіони, що вимагають високої кваліфікації	●	●	○
Середньотехнологічні виробники та постачальники послуг	○	●	○
Традиційні виробничі регіони	○	○	●
Регіональні системи, не засновані на науці та техніці			
Регіони, орієнтовані на сферу послуг та природні ресурси	○	○	●
Структурна інерція або деіндустріалізація регіонів	○	●	○
Регіони з інтенсивним розвитком первинного сектору	○	○	●

Легенда: ● головний пріоритет; ● стратегічний вибір; ○ низький пріоритет.

Джерело: [15]

Зазначимо, що в туристичній галузі статистично неможливо оцінити інноваційний потенціал, тому що, на відміну від промислового сектору, інновації в туристичній галузі статистично не обліковуються. Інноваційна активність підприємств туристичної галузі вимірюється показниками якості, основаними на опитуванні споживачів. Оскільки такий підхід не враховує специфіку туристичної галузі, необхідні інші підходи до актуалізації смарт-спеціалізації туризму в регіоні.

Тож, враховуючи наявні методичні підходи та специфіку сфери послуг, запропоновано методичний підхід щодо оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі. Пропонований підхід передбачає наступну розрахункову систему показників (табл. 2)

Таблиця 2. Коефіцієнти туристичної активності [6]

Коефіцієнт	Формула	Легенда	Значення
Коефіцієнт спеціалізації	$K_{isp} = ((Q_i(i)/Q_{ir}) / ((SQ_i(i)/SQ_r)) \times 100) / (GRP/GDP \times 100)$	Q_i – обсяги виробництва продукції(послуг) i-ї галузі в регіоні; Q_r – валові обсяги випуску продукції (послуг) в регіоні; SQ_i - обсяги випуску продукції/послуг галузі в країні; GRP - валовий регіональний продукт; GDP - валовий внутрішній продукт.	Відношення питомої ваги галузі регіону в обсязі випуску продукції/послуги галузі країни до питомої ваги господарства регіону в господарстві країни. Значення даного показника вище 1 показує на значимість галузі для економіки регіону.
Коефіцієнт соціальної ефективності	$K_s = \frac{P_i}{P_r} \cdot \frac{SP_i}{SP}$	P_i – чисельність зайнятих працівників у галузі (у тому числі самозайнятих) в регіоні; P_r – загальна чисельність зайнятих осіб (у тому числі самозайнятих) у регіоні; SP_i – чисельність зайнятих працівників у галузі (у тому числі самозайнятих) в країні; SP - загальна чисельність зайнятих осіб (у тому числі самозайнятих) в країні.	Порівняльний показник, що відображає відношення питомої ваги зайнятих у галузі у регіоні до питомої ваги зайнятих у галузі на рівні країни. Значення вище 1 показує, що дана галузь є соціально значущою для регіону.
Коефіцієнт бюджетної ефективності	$K_B = \frac{T_i}{T_r} \cdot \frac{ST_i}{ST}$	T_i – обсяги туристичного збору в регіоні; T_r – загальна сума податкових надходжень регіону; ST_i - обсяги туристичного збору в країні; ST - загальна сума податкових надходжень зведеного бюджету.	Визначає значимість податків, утримуваних з підприємств в галузі для місцевих і регіональних бюджетів.
Коефіцієнт економічної ефективності	$K_E = \frac{R_i}{R_r} \cdot \frac{SR_i}{SR}$	R_i - рентабельність операційної діяльності підприємств галузі у регіоні; R_r - середня операційна рентабельність сфери послуг у регіоні; SR_i - рентабельність операційної діяльності підприємств галузі у країні; SR - середня операційна рентабельність сфери послуг у країні.	Визначає порівняльну рентабельність галузі у регіоні, що опосередковано вказує на умови розвитку даного бізнесу в регіоні та його інвестиційної привабливості.

Таким чином, запропонований методичний підхід визначення актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі у регіоні є універсальним й може застосовуватися для будь-яких галузей економіки а також для розрахунку спеціалізації галузей на рівні територіальних громад. Коефіцієнти, що пропонуються дозволяють протестувати рівень економічної, бюджетної та соціальної значущості галузі для регіону а також створені умови для її розвитку. Смарт-спеціалізація на сьогодні є важливим інструментом стратегічного планування регіонального розвитку у зв'язку з чим, кожна стратегія соціально-економічного розвитку регіону містить обов'язкові ключові елементи розвитку галузі, виділені за даним принципом.

За результатами дослідження визначено, що розроблена в рамках реформованої політики згуртування Європейської комісії, смарт-спеціалізація – це підхід, заснований на розташуванні, що характеризується визначенням стратегічних областей для втручання, заснованих як на аналізі сильних сторін і потенціалу економіки, так і на процесі виявлення підприємців з широким залученням зацікавлених сторін. Вона орієнтована зовні і охоплює широкий погляд на інновації, включаючи, але, звичайно, не обмежуючись технологічними підходами, підкріпленими ефективними механізмами моніторингу [12].

Відзначимо, що впровадження смарт-спеціалізації підтримується в рамках національної та європейської державної політики фінансовими інструментами (субвенції), інституційно (методологія, стратегія) та юридично. Регіони сприяють впровадженню смарт-рішенням завдяки своїм знанням про конкретні місцеві потреби

Грунтуючись на аналізі європейських регіональних стратегічних документів, визначено, що пріоритетними завданнями поточної регіональної політики Європейської комісії є згуртування регіонів, зменшення відмінностей і забезпечення збалансованого розвитку між регіонами, а також забезпечення зростання їх розвитку по всій Європі. Оскільки структурні фонди є одним з основних інструментів розвитку регіонів, ефективне використання їх відіграє вирішальний фактор для багатьох регіонів Європи в подоланні економічної кризи і зміцненні процесу відновлення стійким чином. Цього можна досягти за рахунок розроблених стратегій досліджень та інновацій (які створені протягом 2014 – 2020 років) для стратегії смарт-спеціалізації (RIS3), головною умовою створення яких було отримання фінансування від європейського фонду регіонального розвитку (ERDF).

Предметом практичних рішень в даний час є існуюча платформа смарт-спеціалізації (S3P), яка дозволяє регіонам/країнам розробляти, впроваджувати та переглядати свої стратегії смарт-спеціалізації RIS3 і застосовувати досвід більш розвинених країн. Реалізація стратегій залежать не тільки від самих технічних рішень, а й від загального підходу державного управління і його здатності використовувати можливості розвитку, що надаються новими технологіями. Отже, використання смарт-спеціалізації надасть вирішити основні соціальні проблеми регіонів, визначить нішеві регіони, що володіють конкурентною силою. Муніципалітети і населені пункти не завжди мають достатні власні фінансові ресурси для реалізації проектів розвитку. На додаток до європейських та національних субсидій, підтримка регіонів та запропоновані регіональні субсидії також важливі для часткових інвестицій муніципалітетів [17]. Країни можливо підтримати впровадженням смарт-спеціалізації за допомогою різних програм субсидування.

ВИСНОВКИ

Таким чином, визначено фундаментальні основи застосування смарт-спеціалізації в регіонах, які є важливим інструментом стратегічного розвитку туристичної галузі. Удосконалено методичні підходи до оцінки актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі, які враховують галузеві особливості даної сфери послуг та базуються на розрахунку коефіцієнтів (коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт соціальної ефективності, коефіцієнти бюджетної та економічної ефективності), які визначають роль окремих видів економічної

діяльності туристичної галузі. Коефіцієнти, що пропонуються дозволять протестувати рівень економічної, бюджетної та соціальної значущості галузі для регіону а також створити умови для його розвитку. Запропонований методичний підхід визначення актуальності смарт-спеціалізації туристичної галузі у регіоні є універсальним й може застосовуватися для будь-яких галузей економіки а також для розрахунку спеціалізації галузей на рівні територіальних громад. Підтримка розвитку регіонів за допомогою інструментів смарт-спеціалізації підвищить конкурентоспроможність територій, у результаті чого відбудеться підтримка депресивних територій, орієнтована на розвиток унікальних виробничо-інноваційних екосистем.

Практична значимість роботи полягає у застосуванні методичного підходу до оцінки актуальності смарт-спеціалізації для використання в будь-яких галузях економіки при складових у процесі обґрунтування регіональних стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А.Г. Перспективи використання смарт-спеціалізації у формуванні програми розвитку туризму Вінницької області. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022, 7(17), с. 96-100.
2. Березіна О.Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018, 4(32), с. 35. <https://doi.org/10.31558-2307-2318.2018.4.4>.
3. Бут Т.В., Пуліна Т.В., Зайцева В.М. Ринок туристичних послуг України. навч. пос. для студ. ВНЗ. Запоріжжя: ТОВ РВА «Просвіта». 2019. 280с. ISBN 978-966-653-492-0.
4. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Критерії вибору напрямів смарт-спеціалізації регіону (на прикладі Харківської області). *Регіональна економіка*, 2021, 3, с. 46-56.
5. Матюшенко І.Ю. Смарт-спеціалізація регіонів – європейський інструмент регіонального маркетингу і підвищення конкурентоспроможності країни. Міжнародна науково-практ. конф. «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» 15-16.11.2018. м. Харків. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20720> (дата звернення: 09.08.2023).
6. Нодь О.Л. Формування стратегічних орієнтирів збалансованого регіонального розвитку галузі туризму та курортно-рекреаційної сфери. (Дис. канд.ekon.наук). 2022. Одеса.
7. Савіна Г.Г. Соціально-економічний розвиток регіонального бізнес-середовища на засадах туристичного пріоритету смарт-спеціалізації території. (Колективна монографія). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2021. 327с. URL: <http://eir.kntu.net.ua/jspui/handle/123456789/999>. (дата звернення: 09.08.2023).
8. Тульчинська С.О., Шашина, М.В. Методичні підходи оцінювання смарт-спеціалізації регіональних господарських систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 2. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2>.
9. Яцюк О.С. Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. *Науковий вісник ФІНТУНГ*. 2018, 2(18). [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2\(18\)-54-60](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2(18)-54-60).
10. Bezkhlibna A., But T., Nikonenko S. Assesment of tourism industry clustering potential. *Scintific Papers of the University of Pardubice. Series D*. 44. 2018.URL: <https://hdl.handle.net/10195/71485>. (дата звернення: 07.08.2023).
11. But T., Mamotenko D., Zaytseva V. Public debt of Ukraine: dynamics, structure, management methods. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 2020. 2(12). p. 79 -90. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-117>.
12. EC. Smart Specialisation Platform. What is Smart Specialisation? 2023. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do>. (дата звернення: 01.08.2023).

But, T. (2023). Methodological approaches to assessing the SMART-specialization relevance to the tourism industry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-07>

13. Kristensen F., Shearmur I., R., Doloreux D. Comparing innovation strategies: Canada's Ocean Supercluster and Europe's Smart Specialisation initiatives. *Canadian Public Administration*, 2023, 66(3), p. 285-302. <https://doi.org/10.1111/capa.12539>.
14. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). 2012, p.116. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2013-06/RIS3_GUIDE_FINAL.pdf. (дата звернення: 09.08.2023).
15. OECD (2011). *Regions and Innovation Policy*. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-policy_9789264097803-en. (дата звернення: 09.08.2023).
16. Khendriche Trhlínová Z., Čechák P. Role of the Regions in the SMART Cities Concept Implementation in Rural and Urban Development. 26th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings. Brno: Masarykova univerzita. 2023, p. 378-384. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P280-0311-2023-45>.
17. MMR. Smart Cities Methodology. MMR. 2018. Prague. URL: <https://www.mmr.cz>. (дата звернення: 09.08.2023).
18. Panagiotakopoulos T., Lazarinis F., Iatrellis O., Stefani A., Kameas A. A competency-based specialization course for smart city professionals. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. 2023, 19. <https://doi.org/10.58459/rptel.2024.19013.19>. Pulina T., But T., Khrystenko O., Zaytseva V. Managing the Field of Reconstruction and Preservation of Historical and Cultural Complexes in Ukraine and Europe. *Lecture Notes in Civil Engineering* 73. 2020, p. 709-720. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_70.
20. Vaiman V., Vance C., Ju L. Smart Talent Management. *Managing People as Knowledge Assets*. 2023, p.1-216. <https://doi.org/10.4337/9781802202717>.
21. Vasylychenko M., Khrystenko O., Rzhepishevskaya V., But T. The Most Promising Innovation Solutions to Encourage a Conversion of the Existing Urban Areas into Smart Cities. *International Journal of Engineering & Technology*. 2019, 7(4.8), p. 592-595. Retrieved from: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/27312>. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.8.27312>.

REFERENCES

1. Antoniuk, A.H. (2022). Perspektyvy vykorystannia smart-spetsializatsii u formuvanni prohramy rozvytku turyzmu Vinnytskoi oblasti [Prospects of using smart specialization in the formation of the tourism development program in Vinnitsa region]. *Modern engineering and innovative technologies*. 7(17). 96–100. [in Ukrainian].
2. Berezina, O. (2018). Smart-spetsializatsiia dlia pokrashchennia umov zhyttia domohospodarstv: yevropeyskyi dosvid [Smart specialization for improving household living conditions: European experience]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 4(32). 35. <https://doi.org/10.31558-2307-2318.2018.4.4>. [in Ukrainian].
3. But, T., Pulina, T. & Zajyeva V. (2019). *Rynok turystychnykh posluh Ukrainy. [Travel services market in Ukraine]*. navchalnyi posibnyk dlia studentiv VNZ. Zaporizhzhia: TOV RVA «Prosvita». 280. ISBN 978-966-653-492-0. [in Ukrainian].
4. Ishchuk, S.O. & Sozansky, L.I. (2021). Kryterii vyboru napriamiv smart-spetsializatsii rehionu (na prykladi Kharkivskoi oblasti).[Criteria for choosing areas of smart specialization in the region (on the example of the Kharkiv region)]. *Rehionalna ekonomika*. 3. 46–56. [in Ukrainian].
5. Matiushenko, I.Y. (2018). Smart-spetsializatsiia rehioniv – yevropeyskyi instrument rehionalnoho marketynhu i pidvyshchennia konkurentospromozhnosti krainy. [Smart specialization of Regions is a European tool for regional marketing and improving the country's competitiveness]. *Mizhnarodna naukovoprakt. konf. «Konkurentospromozhnist ta*

- innovatsii: problemy nauky ta praktyky». (Kharkiv. 15-16.11, 2018). Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20720>. [in Ukrainian].*
6. Nod, O.L. (2022). Formuvannia stratehichnykh oriientyriv zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku haluzi turyzmu ta kurortno-rekreatsiinoi sfery. [Formation of strategic guidelines for balanced regional development of tourism and resort and recreational sphere]. *Dys. kand.ekon.nauk.* Odessa [in Ukrainian].
 7. Savina, G.G. (2021). *Sotsialno-ekonomichniy rozvytok rehionalnoho biznes-seredovyscha na zasadakh turystychnoho priorytetu smart-spetsializatsii terytorii. [Socio-economic development of the regional business environment on the basis of tourist priority of smart specialization of the territory]*. Kherson: FOP Vyshemyrskyi V.S. 327. Retrieved from <http://eir.kntu.net.ua/jspui/handle/123456789/999>. [in Ukrainian].
 8. Tulchynska, S.O. & Shashyna, M.V. (2020). Metodichni pidkhody otsiniuvannia smart-spetsializatsii rehionalnykh hospodarskykh system. [Methodological approaches to assessing the smart specialization of regional economic systems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2>.
 9. Yatsiuk, O.S. (2018). Smart-spetsializatsiia rozvytku rehionu yak vazhlyvyi napriam pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti ta innovatsiinoi aktyvnosti. [Smart specialization of regional development as an important area of increasing its competitiveness and innovation activity]. *Naukovyi visnyk FINTUNH* 2(18). [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2\(18\)-54-60](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2(18)-54-60).
 10. Bezkhlibna, A., But, T. & Nikonenko S. (2018). Assesment of tourism industry clustering potential. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. 2018. 44. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/10195/71485>. [in English].
 11. But, T., Mamotenko D. & Zaytseva, V. (2020) Public debt of Ukraine: dynamics, structure, management methods. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 2(12). 79–90. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-117>. [in English].
 12. EC. (2023). Smart Specialisation Platform. What is Smart Specialisation? <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do>. [in English].
 13. Fil Kristensen, I., Shearmur, R. & Doloreux, D. (2023). Comparing innovation strategies: Canada's Ocean Supercluster and Europe's Smart Specialisation initiatives. *Canadian Public Administration*, 66(3), 285–302. <https://doi.org/10.1111/capa.12539>. [in English].
 14. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3) (2012)*. 116. Retrieved from: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2013-06/RIS3_GUIDE_FINAL.pdf.
 15. OECD (2011), *Regions and Innovation Policy*. OECD Publishing. Paris. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-policy_9789264097803-en. [in English].
 16. Khendriche Trhlínová, Z. & Čechák, P. (2023). Role of the Regions in the SMART Cities Concept Implementation in Rural and Urban Development. *26th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita. 378–384. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P280-0311-2023-45>. [in English].
 17. Panagiotakopoulos, T., Lazarinis, F., Iatrellis, O., Stefani, A. & Kameas, A. (2023). A competency-based specialization course for smart city professionals. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. 1. <https://doi.org/10.58459/rptel.2024.19013>. [in English].
 18. MMR, (2018). *Smart Cities Methodology*. MMR, Prague. Retrieved from: <https://www.mmr.cz>. [in English].
 19. Pulina, T., But, T., Khrystenko, O. & Zaytseva, V. (2020). Managing the Field of Reconstruction and Preservation of Historical and Cultural Complexes in Ukraine and Europe. *Lecture Notes in Civil Engineering* 73. 709–720. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_70. [in English].

But, T. (2023). Methodological approaches to assessing the SMART-specialization relevance to the tourism industry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 82-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-07>

20. Vaiman, V., Vance, C. & Ju, L. (2023). Smart Talent Management. *Managing People as Knowledge Assets*. 1–216. <https://doi.org/10.4337/9781802202717>. [in English].
21. Vasylychenko, M. Khrystenko, O. Rzhepishevskaya V., But, T. (2019). The Most Promising Innovation Solutions to Encourage a Conversion of the Existing Urban Areas into Smart Cities. *International Journal of Engineering & Technology*. 7(4.8), 592–595. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.8.27312>. [in English].

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE SMART-SPECIALIZATION RELEVANCE TO THE TOURISM INDUSTRY

Tetiana But

*Faculty of Informatics and management,
University of Hradec Kralove, Czech Republic*

Abstract. The purpose of the article is to define the fundamental principles of smart-specialization in the regions and to study methodological approaches to assessing the relevance of smart-specialization in the tourism industry. To ensure the conceptual integrity of the study, the following methods were used: theoretical generalization, dialectics, analysis, synthesis and systematization, grouping, desk research. To achieve this goal: the methodological approach to assessing the relevance of smart-specialization of the tourism industry has been improved, which takes into account the industry-specific features of this service sector and is based on the calculation of coefficients (specialization coefficient, social efficiency coefficient, budgetary and economic efficiency coefficients) that determine the role of certain types of economic activity in the tourism industry. The proposed coefficients will allow testing the level of economic, budgetary and social significance of the industry for the region and creating conditions for its development. The proposed methodological approach to determining the relevance of smart-specialization of the tourism industry in a region is universal and can be applied to any sector of the economy, as well as to calculate the specialization of industries at the level of territorial communities. Supporting regional development with the help of smart-specialization tools will increase the competitiveness of territories, resulting in support for depressed areas focused on the development of unique production and innovation ecosystems. The existing smart-specialization platform (S3P) allows regions/countries to develop, implement and review their RIS3 smart-specialization strategies and apply the experience of more developed countries. The practical significance of the work lies in the application of a methodological approach to assessing the relevance of smart specialization for use in any sector of the economy as part of the process of substantiating regional strategies.

Keywords: smart-specialization, tourism industry, evaluation, innovation, strategies.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

10 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 330. 322

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-08

ОБГРУНТУВАННЯ УМОВ СТВОРЕННЯ ТА МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ
УЧАСНИКІВ КЛАСТЕРНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Пуліна Т.В.

д.е.н., проф,

Національний університет «Запорізька
політехніка»

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-2672-8281

Маляренко Я.А.*

аспірант,

Національний університет «Запорізька
політехніка»

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-2909-6766

Ткачова Н.М.

магістрант,

Національний університет «Запорізька політехніка»

Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0003-0115-858X

*Email автора для листування: amz309@ukr.net

Анотація. Визначено умови створення та обґрунтування механізму взаємодії учасників кластерного об'єднання підприємств машинобудівної галузі. Проведено оцінювання кластерного потенціалу машинобудівної галузі Запорізької області на основі розрахунків коефіцієнтів локалізації, виробництва на одну особу та спеціалізації. За результатами оцінювання визначено умови для створення машинобудівного кластеру. Здійснено аналіз організаційної структура управління регіонального машинобудівного кластеру та вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність кластеру. Обґрунтована організаційна структура управління кластерного об'єднання, що забезпечує активні горизонтальні зв'язки між учасниками, координацію руху ресурсів, інформації, інновацій та інших факторів виробництва між основними секторами кластеру – сектором спеціалізації, сектором фінансів та страхового забезпечення, сектором науки, розробки та впровадження інновацій, сектором постачальників, сектором спеціалізованих послуг, а також координатором кластеру. Визначено, що на функціонування кластеру значний вплив надають макроекономічні фактори зовнішнього середовища, регіональна інфраструктура, зовнішні інвестори, зовнішні постачальники, споживачі, а також органи державної влади. Запропоновано організаційно-економічний механізм взаємодії учасників кластерного об'єднання який забезпечує встановлення та координацію руху ресурсів (матеріальних і фінансових), інформації, інновацій та інших факторів виробництва між основними секторами кластеру – сектором спеціалізації (підсистема формування цінності продукту), сектором фінансів та страхового забезпечення, сектором науки, розробки та впровадження інновацій, сектором постачальників, сектором спеціалізованих послуг, а також координатором кластеру. Запропонована концепція розвитку регіонального машинобудівного кластеру у Запорізькій області дозволить підприємствам ефективно реалізувати виробничий та інноваційний потенціал, збільшити частку інноваційної продукції та значно покращити соціально-економічні показники розвитку Запорізької області.

Ключові слова: машинобудівний кластер, підприємство, регіон, розвиток, потенціал кластеризації, стратегія

JEL класифікатор: L6, R1, L2, O3

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Запорізька область відноситься до найбільш економічно привабливих регіонів України завдяки великому промисловому та аграрному потенціалу, наявності природних багатств, власним енергоресурсам, високому науково-технічному потенціалу, розвиненій транспортній інфраструктурі, розвиненій банківській системі та доступності до ринків України, держав СНД, Європи та Азії.

Запорізька область це регіон з розвинутим машинобудуванням. До складу машинобудівної галузі у 2020 р. входило 208 підприємств. Обсяг виробленої ними продукції становив 194578,6 млн. грн., або 11,8% від загального обсягу промислового виробництва в регіоні та 12,1% від обсягу продукції машинобудівної галузі по Україні [19].

Стратегічною метою розвитку підприємств машинобудівної галузі Запорізької області є: збереження і нарощення науково-технічного потенціалу, розвиток виробничого потенціалу на сучасному і перспективному рівнях, оновлення продукції зі збільшенням функціональності, інтелектуального і наукового змісту, забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними даними, ціною і термінами поставок.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В роботі «Міжнародна конкуренція» М. Портер дає широковідоме визначення кластера: «Кластер, або промислова група – це група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного» [6, с. 258].

Згідно з визначенням М.П. Войнаренка, кластер – це «територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, які тісно співробітничать із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону» [1, с. 23].

Створення ефекту синергії у кластерному об'єднанні підприємств відмічає О.В. Фарат: «Кластер» – це форма організації галузевої або ж міжгалузевої кооперації підприємств, яка полягає в формуванні постачальницько-сировинної, виробничої, товарно-збутової, та обслуговуючої мереж, які координуються між собою і забезпечують реалізацію визначених цілей завдяки ефекту «синергії» [18, с. 68].

У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистико-економічний (визначення потенціалу кластеризації).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування умов створення та механізму взаємодії учасників кластерного об'єднання підприємств машинобудівної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо можливості створення кластерних об'єднань в машинобудівній галузі Запорізького регіону шляхом визначення потенціалу кластеризації машинобудівної галузі Запорізького регіону.

Потенціал кластеризації – це наявність конкурентних переваг галузей, підприємств, інфраструктурних організацій, що знаходяться на території регіону та можливість об'єднання та використання даних переваг для підвищення конкурентоспроможності регіону. На часі не розроблена єдина методика визначення оцінки потенціалу кластеризації. Для визначення потенціалу кластеризації машинобудівної галузі Запорізького регіону скористаємося методикою [7], яка полягає в розрахунку коефіцієнтів локалізації, виробництва на одну особу та спеціалізації галузей промисловості. Якщо розраховані коефіцієнти близькі або більше за одиницю і мають тенденцію до зростання, отже у цих галузях можливе створення кластерів.

Таблиця 1

Провідні галузі промисловості України та Запорізької області

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
УКРАЇНА					
Загальний обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн.	2158030,0	2625862,7	3045201,9	3019383,1	3201913,7
- металургійного виробництва, вироб. готових металевих виробів млн. грн.;	318195,9	411372,3	492706,7	423533,6	395589,6
- харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів млн. грн.;	462418,9	548377,9	589854,5	616166,7	668061,9
- машинобудування млн. грн.;	131351,8	168281,9	208676,4	212027,3	194578,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	580354,1	638406,6	736102,5	728848,4	946810,8
Кількість постійного населення (на кінець року) України, млн. осіб	42,7	42,5	42,4	42,2	41,9
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн.	2385367	2983882	3560596	3977198	4222026
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ					
Загальний обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн.	152863,2	197495,3	220124,5	202575,9	200718,7
- металургійного виробництва, вироб. готових металевих виробів млн. грн.;	51828,7	72389,7	87117,2	71189,374	67719,8
- машинобудування млн. грн.;	18192,3	26378,1	28435,7	23163, 5	23575,0
- харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів млн. грн.;	152940,0	184256,5	26093	24064,3	29187,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	43857,7	33361,3	45581,7	48937,3	46049,4
Чисельність постійного населення (середньорічна), тис.грн.	1738,7	1722,4	1705,1	1686,6	1665,7
Валовий регіональний продукт, млн. грн.	104323	130377	147076	155158	167260

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 8-13]

Визначимо коефіцієнт локалізації (Кл) машинобудівної галузі Запорізького регіону. За допомогою коефіцієнту локалізації визначається локалізація (концентрація) виробництва на території регіону та рівень розвитку галузі в регіоні, її значущість для економіки регіону.

Коефіцієнт локалізації даного виробництва на території регіону є відношенням питомої ваги даного сектора економіки в структурі виробництва регіону до питомої ваги того ж сектора в структурі виробництва країни [3].

Коефіцієнт локалізації машинобудівної галузі Запорізького регіону розраховується за формулою:

$$K_{\text{л}} = \frac{ВЕДр}{Пр} * 100 : \frac{ВЕДкр}{Пкр} * 100; \quad (1)$$

де ВЕДр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Запорізькій області, млн. грн.;

Пр – обсяг реалізованої промислової продукції по Запорізькій області, млн.грн.;

ВЕДкр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Україні, млн. грн.;

Пкр – обсяг реалізованої промислової продукції України, млн.грн.

У таблиці 2 надано розрахунки коефіцієнту локалізації машинобудівної галузі Запорізького регіону.

Таблиця 2

*Розрахунок коефіцієнта локалізації підприємств машинобудівної промисловості
Запорізького регіону 2016-2020 рр.*

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ВЕДр /Пр	0,11	0,13	0,12	0,11	0,12
ВЕДкр /Пкр	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
Коефіцієнт локалізації	1,83	2, 16	2	1,63	1,93

Джерело: розроблено авторами на основі [2;3;8-13]

Значення коефіцієнта локалізації підприємств машинобудівної промисловості Запорізького регіону за 2016-2020 рр. від 1,83 до 1.93. Це достатньо високий показник для створення кластерного об'єднання.

Коефіцієнт виробництва на одну особу (Кд) розраховується, як відношення питомої ваги виду економічної діяльності регіону у відповідній структурі виду економічної діяльності країни до питомої ваги населення регіону в населенні країни за формулою [3]:

$$K_{\text{д}} = \frac{ВЕДр}{ВЕДкр} * 100 : \frac{Нр}{Нкр} * 100; \quad (2)$$

де ВЕДр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Запорізькій області, млн. грн.;

ВЕДкр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Україні, млн. грн.;

Нр – населення регіону;

Нс – населення країни.

В таблиці 3 надано розрахунки коефіцієнту виробництва на одну особу в машинобудівній промисловості Запорізького регіону.

Таблиця 3

Розрахунок коефіцієнта виробництва на одну особу підприємств машинобудівної промисловості Запорізького регіону за 2016-2020 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ВЕДр/ВЕДкр	0,14	0,16	0,14	0,11	0,12
Нр/Нкр	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Коефіцієнт виробництва на одну особу	3,50	4,00	3, 5	2,73	3,10

Джерело: розроблено авторами на основі [2;3;8-13]

Значення коефіцієнта виробництва на одну особу підприємств машинобудівної промисловості Запорізького регіону за 2016-2020 рр. від 3,5 до 3.1.

Коефіцієнт спеціалізації (K_c) визначається як відношення питомої ваги регіону в країні по даному виду економічної діяльності до питомої ваги регіону у ВВП країни [3]:

$$K_c = \frac{ВЕДр}{ВЕДкр} * 100 : \frac{ВРП}{ВВП} * 100; \quad (2.3)$$

де ВЕДр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Запорізькій області, млн. грн.;

ВЕДкр – обсяг реалізованої продукції машинобудування по Україні, млн. грн.;

ВРП – валовий регіональний продукт;

ВВП – валовий внутрішній продукт.

У таблиці 4 надано розрахунки коефіцієнту спеціалізації машинобудівної галузі Запорізького регіону.

Таблиця 4

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації підприємств машинобудівної промисловості Запорізького регіону

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ВЕДр/ВЕДкр	0,14	0,16	0,14	0,11	0,12
ВРП/ВВП	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Коефіцієнт спеціалізації	3,5	4	3,5	2,80	2,9

Джерело: розроблено авторами на основі [2;3;8-13]

Значення коефіцієнта спеціалізації на одну особу підприємств машинобудівної промисловості Запорізького регіону за 2016-2020 рр. від 3,5 до 2.9.

Доцільність створення і функціонування кластера машинобудівної галузі оцінено за коефіцієнтами які запропоновано в роботі [7]. Значення розрахованих коефіцієнтів наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Показники створення і функціонування кластера

№	Показники створення і функціонування кластера	Значення
1.	Коефіцієнти ідентифікації можливості створення кластерів (якщо ці показники більші або дорівнюють 1)	
	питома вага виробництва продукції машинобудівної промисловості у структурі регіонального випуску продукції	11,80%
	коефіцієнт локалізації	1,93
	коефіцієнт спеціалізації	2,91
	коефіцієнт виробництва на одну особу	3,1
	Узагальнюючий коефіцієнт	2,64
2.	Умови для створення кластера	так/ні
	інституційна організація кластера	так
	постійний склад і розширення кількості учасників кластера	так
3.	Умови для функціонування та розвитку кластера	є в наявності / немає
	природні	є в наявності
	трудова	є в наявності
	інфраструктурні	є в наявності

Джерело: розроблено авторами на основі [2;3;8-13]

Таким чином, можна зробити висновок, що машинобудівна промисловість Запорізького регіону має потенціал кластеризації достатній для створення кластерів.

Формування регіональних кластерних структур певною мірою залежить від наявності зручної та чіткої організації цього процесу. В свою чергу така методика має спиратися на методологічний підхід оцінки потенціалу створення регіонального кластеру та планування його діяльності з метою забезпечення стабільного функціонування та стійких темпів економічного розвитку регіону з урахуванням кон'юнктури ринку та тенденцій його розвитку [6].

Але однією із головних економічних регіональних проблем залишаються низькі темпи модернізації виробництва та структурної трансформації промисловості, а саме – перерозподілу її структури на користь частки високотехнологічних секторів, що виробляють продукцію з підвищеною доданою вартістю. Саме тому в стратегії регіонального розвитку Запорізької області до 2027, яка прийнята Запорізькою обласною державною адміністрацією, визначена оперативна ціль «Індустріально-технологічний розвиток економіки на інноваційних засадах». Вона має підциль, як розвиток ІТ – технологій та інновацій, сприяння їх впровадженню у виробничі процеси, у тому числі просування технологій індустрії 4.0 [14].

Території регіонального економічного простору, де знаходяться великі профільні підприємства машинобудівного комплексу, промислового інжинірингу, автоматизації та ІТ виступають як полюси концентрації факторів виробництва і фінансових ресурсів (ядро кластеру), що забезпечує ефективну віддачу інвестицій у границях регіону. В таких умовах інтеграція підприємств кластеру формує полюси економічного зростання та створює умови для інвестування капіталу. Біля ядра сконцентровано середні і малі підприємства, а також постачальники й інфраструктурні підприємства, що забезпечують технологічний ланцюжок.

Переваги участі у машинобудівному кластері:

- використання спільних активів кластеру;
- обмін важливою інформацією про нові ринкові можливості в рамках регіону чи за його межами;
- отримання синергетичного ефекту співпраці в розробці спільних продуктів чи

проектів;

- зростання іміджу та репутації, спільний та індивідуальний піар;
- кращий доступ до інноваційних, донорських та експортних ресурсів та можливостей; покращення організаційної спроможності кожного учасника кластеру;
- інтеграція та лідерство в регіональні програми розвитку промислових хайтек.

Головна мета кластерного об'єднання підприємств в машинобудівній галузі Запорізького регіону - зростання економічного потенціалу міста Запоріжжя та Запорізької області через підвищення конкурентоспроможності членів кластеру та розвитку промислового комплексу регіону.

Основними заходами для сталого розвитку машинобудівної промисловості в області мають стати:

- подальша модернізація матеріально-технічної бази та збереження високого рівня технологізації виробництва;
- нарощування власних інвестицій галузі на підтримку темпів її сталого розвитку;
- підвищення якості продукції;
- проведення моніторингу ринку та здійснення заходів щодо його регулювання;
- здійснення заходів соціального захисту працівників галузі, вирішення проблем трудової зайнятості та поліпшення умов праці

Основними результатами діяльності кластера стануть:

- підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств кластера на основі впровадження інноваційних технологій;
- позиціонування і закріплення підприємств кластера на ринках Запорізького регіону та України.

Основними відмінностями кластерного об'єднання від конкурентів є:

- більш низька загальна цінова політика;
- наявність системи стимулювання збуту і надання диференційованих знижок організаціям-споживачам;
- гнучка система постачань.

До недоліків кластерного проекту у машинобудівній промисловості Запорізького регіону, на нашу думку, можна віднести відсутність на більшості підприємств об'єднання підприємств наукових і науково-дослідних розробок, які б позитивно впливали на створення інноваційного підґрунтя розвитку кластерів. Тому до кластерного проекту залучено фінансовий, освітній та науковий сектори.

Особливістю структури кластерного об'єднання підприємств машинобудівної промисловості є наявність прямих та зворотних взаємозв'язків між секторами: виробництва і збуту, фінансового забезпечення, науково-дослідницького та кадрового забезпечення, що керуються кластер-менеджментом за підтримки з боку владних структур та громадськості. Наявність таких зв'язків сприяє збільшенню обсягів виробництва та збуту; збільшенню частки ринку; зниження трансакційних витрат; розповсюдження нових технологій, досвіду та знань серед учасників кластера; лобіювання інтересів кластера в органах районної влади; повного завантаження виробничих потужностей; використання аутсорсингу та субконтрактингу підприємствами кластера тощо.

Сутність концепції створення цього кластеру полягає в розвитку взаємодії підприємств кластеру із суб'єктами, які наведено на рис.2.

Центральне місце у структурі кластеру займає сектор спеціалізації (підсистема формування цінності продукту). Виробничий сектор кластера представлено підприємствами у складі об'єднання підприємств. До процесу забезпечення виробництва залучено постачальників матеріальних ресурсів, обладнання, енергоносіїв тощо. Також представники постачальників забезпечують доступ до зовнішніх постачальників, формуючи тим самим кооперовані поставки.



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм взаємодії учасників регіонального машинобудівного кластеру (розроблено авторами)

Господарські об'єднання є добровільними об'єднаннями юридичних осіб, які створені ними з метою координації діяльності, забезпечення захисту їх прав, представлення спільних інтересів у державних та інших органах, а також міжнародних організаціях. Метою таких об'єднань є захист і реалізація інтересів їх учасників, консолідація зусиль у забезпеченні роботи їх структур. Це саме та мета, заради виконання якої створюється координаційний центр кластеру.

Організаційна структура управління регіональним машинобудівним кластером (рис. 2) створена за схемою «знизу – вверх», коли формування координаційного центру кластеру відбувається за ініціативою та рішенням безпосередніх його учасників виробничих підприємств, малих та середніх компаній забезпечуючи основний виробничий потік та генеруючи інновації, нові знання та технології, а також інших учасників.

Представником науково-дослідного сектора кластера є національний університет Запорізька політехніка. У науково-дослідному секторі сконцентровані зусилля усіх членів кластеру, які працюють у науковій сфері та зацікавлені у інноваційному розвитку профільних напрямків та підтримуючих галузей діяльності кластеру.

Державно-регуляторний сектор представлено такими установами: Запорізька обласна державна адміністрація, Запорізька міська рада та Запорізька обласна рада.

Сектор сприяння складається: Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» (АППАУ), Запорізька торгово-промислова палата, Агентство регіонального розвитку «Пріоритет» (APR), Обласний союз промисловців та підприємців «Потенціал».

Важливим етапом формування регіонального машинобудівного кластеру є створення ефективного організаційно-економічного механізму взаємодії учасників.

Підприємства машинобудівного комплексу, які входять у кластерну структуру можуть взаємодіяти один з одним, керуючись ступенем міжгалузевого переміщення знань. Сюди можна віднести:

- переміщення технологій, пов'язаних з виробництвом проміжної і кінцевої продукції, взаємодією виробників і користувачів;
- переміщення персоналу всередині кластеру для поширення нових методів управління;
- технічну взаємодію (патентування, освоєння патентів, використання технічних новинок у суміжних галузях і виконання науково-дослідних проектів).

Інформаційною платформою є Internet-портал кластеру, який дозволяє ефективно формувати інформаційні потоки як всередині кластеру, так і між учасниками кластеру та зовнішнім середовищем.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами нашого аналізу було обґрунтовано умови створення та розвитку кластерного об'єднання підприємств машинобудівної галузі в Запорізькому регіоні. Оцінювання потенціалу кластерізації машинобудівної галузі Запорізького регіону проведено на основі розрахунків коефіцієнтів локалізації, виробництва на одну особу та спеціалізації. За результатами оцінювання визначено умови для створення машинобудівного кластеру.

Запропоновано організаційно-економічний механізм взаємодії учасників регіонального машинобудівного кластеру. Співпраця в рамках кластеру обумовлює необхідність взаємодії одних суб'єктів підприємства з іншими юридичними особами з метою колективного використання виробничого, науково-технічного, інформаційного і фінансового потенціалу кожного з них для досягнення більшої ефективності. Обґрунтована організаційна структура управління кластерного об'єднання, яка забезпечує активні горизонтальні зв'язки між учасниками, координацію руху ресурсів, інформації, інновацій та інших факторів виробництва між основними секторами кластеру – сектором спеціалізації, сектором фінансів та страхового забезпечення, сектором науки, розробки та впровадження інновацій, сектором постачальників, сектором спеціалізованих послуг, а також координатором кластеру. Також визначено взаємодію учасників кластеру із факторами зовнішнього середовища. На функціонування кластеру значно впливають макроекономічні фактори зовнішнього середовища, регіональна інфраструктура, зовнішні інвестори, зовнішні постачальники, споживачі, а також державні органи влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М». 2011. 502 с.
2. Офіційний сайт Головного управління статистики в Запорізькій області. URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.08.2023).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 05.08.2023).
4. Porter M. *International competition*. International Relations. 1993. 123 p.
5. *Національна програма кластерного розвитку до 2027 року*. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasterного-rozvitku-do-2025-v1pdf> (дата звернення: 01.08.2023).
6. Пуліна Т.В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ*, 2013, 5, с. 145-152.

7. Пуліна Т.В., Череп А.В. *Управління розвитком кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості*. Монографія. Запоріжжя: «Дике поле». 2012. 328.
8. Статистичний щорічник Запорізької області за 2016 рік. за ред. В.П. Голоवेशка. Запоріжжя: Головне управління статистики у Зап. обл., 2017. 482.
9. Статистичний щорічник Запорізької області за 2018 рік. за ред. В.П. Голоवेशка. Запоріжжя: Головне управління статистики у Зап. обл., 2019. 472.
10. Статистичний щорічник Запорізької області за 2020 рік. за ред. В.П. Голоवेशка. Запоріжжя: Головне управління статистики у Зап. обл. 2021. 469.
11. Статистичний щорічник України за 2016 р. за ред. І.Є. Вернера. К.: Консультант, 2017. 541.
12. Статистичний щорічник України за 2019 р. за ред. І.Є. Вернера. К.: Консультант, 2020. 464.
13. Статистичний щорічник України за 2020 р. за ред. І.Є. Вернера. К.: Консультант, 2021. 454.
14. Стратегія розвитку Запорізької області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2553/plan-zahodiv-na-2021-2023-roki-z-realizatsiji-strategijiregionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-period-do-2027-roku.html>. (дата звернення: 05.08.2023).
15. Фарат О.В. Сутність та види розвитку інноваційних кластерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014, 9(7), с. 67-71.

REFERENCES

1. Voinarenko, M.P. (2011). *Klasteri v instytutsiinii ekonomitsi. [Clusters in institutional economics: monograph]*. Khmelnytskyi: KhNU, TOV «Triada-M». 502. [in Ukrainian]
2. Official website of the State Statistics Service in Zaporizhzhia region. Retrieved from: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua>.
3. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Porter, M. (1993). *International competition*. International Relations. 123.
5. National Cluster Development Program until 2027. Retrieved from: <https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasterного-rozvitku-do-2025-v1pdf> [in Ukrainian].
6. Pulina, T.V. (2013). Informatsiine zabezpechennia stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Information support for the creation and development of cluster associations of food industry enterprises]. *Biznes Inform.* 5. 145–152. [in Ukrainian].
7. Pulina, T.V. & Cherep, A.V. (2012). *Upravlinnia rozvytkom klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. [Management of the development of cluster associations of food industry enterprises]*. Zaporizhzhia: «Dyke pole». 328. [in Ukrainian].
8. *Statystychnyi shchorichnyk Zaporizkoi oblasti za 2016 rik (2017). [Statistical yearbook of Zaporizhzhya region for year 2016]*. Holoveshka V.P (Eds). Zaporizhzhia: Holovne upravlinnia statystyky u Zap. obl. 482. [in Ukrainian].
9. *Statystychnyi shchorichnyk Zaporizkoi oblasti za 2018 rik (2019). [Statistical yearbook of Zaporizhzhya region for year 2018]*. Holoveshka V.P (Eds). Zaporizhzhia: Holovne upravlinnia statystyky u Zap. obl. 472. [in Ukrainian].
10. *Statystychnyi shchorichnyk Zaporizkoi oblasti za 2020 rik (2021). [Statistical yearbook of Zaporizhzhya region for year 2020]*. Holoveshka V.P (Eds). Zaporizhzhia: Holovne upravlinnia statystyky u Zap. obl. 469. [in Ukrainian].

11. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2016 r. (2017). [Statistical Yearbook of Ukraine for year 2016]. Vernera I.Ye. (Eds). K.: Konsultant. 541. [in Ukrainian].
12. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2019 r. (2020). [Statistical Yearbook of Ukraine for year 2019]. Vernera I.Ye. (Eds). K.: Konsultant. 464. [in Ukrainian].
13. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 r. (2021). [Statistical Yearbook of Ukraine for year 2020]. Vernera I.Ye. (Eds). K.: Konsultant. 454. [in Ukrainian].
14. Stratehiia rozvytku Zaporizkoi oblasti na 2021-2027 roky [Development Strategy of Zaporizhzhya region for 2021-2027]. Retrieved from: <https://www.zoda.gov.ua/article/2553/plan-zahodiv-na-2021-2023-roki-z-realizatsiji-strategijiregionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-period-do-2027-roku.html> [in Ukrainian].
15. Farat, O.V. (2014). Sutnist ta vydy rozvytku innovatsiinykh klasteriv [Essence and types of development of innovative clusters]. *Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 9 Chastyna 7. 67-71 [in Ukrainian].

JUSTIFICATION OF CONDITIONS FOR THE CREATION AND MECHANISM OF INTERACTION AMONG PARTICIPANTS IN A CLUSTER ASSOCIATION OF ENTERPRISES

Tetiana Pulina

*Zaporizhzhia Polytechnic National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Yaroslav Maliarenko

*Zaporizhzhia Polytechnic National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Natalia Tkachova

*Zaporizhzhia Polytechnic National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article defines the conditions for the creation and justification of a mechanism for interaction among participants in a cluster association of enterprises in the engineering industry. An assessment of the cluster potential of the engineering sector in the Zaporizhzhia region has been conducted based on calculations of localization coefficients, production per capita, and specialization. The assessment results identify the conditions for creating an engineering cluster. The organizational structure for managing a regional engineering cluster is analyzed, along with the influence of external environmental factors on cluster activities. The justified organizational structure for cluster management ensures active horizontal links between participants and coordinates the flow of resources, information, innovations, and other production factors across the cluster's main sectors: specialization sector, financial and insurance sector, science, development and innovation sector, suppliers sector, specialized services sector, and the cluster coordinator. The study finds that macroeconomic factors, regional infrastructure, external investors, external suppliers, consumers, and government bodies have a significant impact on cluster functioning. A proposed organizational-economic mechanism for cluster interaction establishes and coordinates the flow of resources (material and financial), information, innovations, and other production factors between the main sectors of the cluster, including the specialization sector (subsystem for product value formation), financial and insurance sector, science, development and innovation sector, suppliers sector, specialized services sector, and cluster coordinator. The proposed concept for the development of a regional engineering cluster in the Zaporizhzhia region will allow enterprises to effectively utilize production and innovation potential, increase the share of innovative products, and significantly improve the socio-economic indicators of the Zaporizhzhia region's development.

Keywords: engineering cluster, enterprise, region, development, clusterization potential, strategy

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

01 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 330.33.01:65.016

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-09

ВРАХУВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ В МЕЖАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Хацер М.В.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

[ORCID 0000-0003-0080-3578](https://orcid.org/0000-0003-0080-3578)

**Email автора для листування: max.kh@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо пошуку шляхів удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність. Доведено, що в сучасних умовах кризового розвитку економічної системи країни важливим є розробка та запровадження на вітчизняних підприємствах антикризового управління. Метою статті є формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України з врахуванням особливостей галузевих ринків (ринків товарів і ресурсів) на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність. Методологія: використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для формування визначень термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)»; методи аналізу та синтезу для формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України; метод порівняння для деталізації заходів антикризового управління для різних груп підприємств (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті і вирішенні проблематики удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків (ринків товарів та ресурсів). Результати: виявлено напрями оптимізації антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність.

Ключові слова: антикризове управління, галузеві ринки, економічна криза, підприємство, ринки товарів та ресурсів.

JEL класифікатор: D 21, L10, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний розвиток економічної системи України супроводжується процесами відновлення після економічної кризи 2022 року, що була викликана російською військовою агресією. Так, у 2022 році ВВП країни номінований у доларах США знизився на 19,7 % по зрівнянню з 2021 роком [1]. У 2023 році, згідно прогнозів Світового Банку, ВВП України зросте на 3,5 % [2]. Економіка країни значно трансформувалась під впливом військовою боротьби країни проти агресорів і супутніх соціально-економічних процесів, таких як: критичне зростання витрат бюджету країни на ведення військових дій та забезпечення національної безпеки; тимчасова окупація частини територій країни; значний рівень внутрішньої міграції та еміграції; релокація виробництв; валютні обмеження; високий рівень інфляції; суттєве зниження доходів домашніх господарств; розвиток волонтерського руху; активна допомога країні міжнародних і іноземних благодійних організацій; дефіцит трудових ресурсів; постійні військові загрози для підприємств та їх робітників; вихід з українського ринку частини іноземних компаній або обмеження іноземними компаніями фінансово-економічної та операційної діяльності у країні; відкриття для українських виробників ринків розвинених країн.

У сучасних умовах українські компанії повинні активно реагувати та адаптуватись до ринкових умов, що змінилися і запроваджувати антикризове управління. При цьому, враховуючи, що різні ринки по різному реагували на зміни економіки країни, при розробці та запровадженні антикризового управління українські суб'єкти підприємницької діяльності повинні враховувати розвиток галузевих ринків на яких вони працюють.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикризового управління на підприємствах досліджувалась закордонними та вітчизняними науковцями, серед яких слід виділити напрацювання: К. Гарскайте-Мілведене [3]; Г. Катамадзе [4]; Ю. Гуменної та І. Басянець [5]; В. Франчука та О. Сілкина [6] та ін.

Розвиток галузевих ринків досліджували такі вчені: С. Паренте [7]; Е. Бум-Каркано та Р. Пенабаєна-Ніблес [8]; Л. Ламбертіні [9]; Дж. Тіроль [10]; О. Лотиш [11]; А. Ігнатюк [12]; О. Вашків [13] та ін.

Необхідно зазначити, що наявні наукові розробки не в змозі у повній мірі вирішити проблематику трансформації антикризового управління на підприємстві на основі врахування розвитку галузевих ринків в умовах воєнних дій в країні. Наведене вимагає проведення подальших досліджень та внесення змін у антикризове управління підприємств України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України з врахуванням особливостей галузевих ринків (ринків товарів і ресурсів) на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для формування визначень термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)»; методи аналізу та синтезу

для формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України; метод порівняння для деталізації заходів антикризового управління для різних груп підприємств (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків (ринків товарів та ресурсів).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кризові прояви в Україні значно залежать від ринків на яких працюють вітчизняні підприємства та від характеристик цих ринків, що вимагає адаптації антикризового управління на вітчизняних суб'єктах підприємницької діяльності до специфіки розвитку галузевих ринків. Також важливим є врахування конкурентної характеристики діяльності підприємства на окремому галузевому ринку.

Вважаємо доречним надати визначення термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)» для використання наведених термінів у подальшому дослідженні.

Антикризове управління на підприємстві – це сукупність управлінських заходів щодо попередження або оптимізації кризового розвитку суб'єкта господарювання з метою недопущення або максимального пом'якшення протікання економічної кризи в межах здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктом підприємництва.

Галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів) – це ринок де відбувається взаємодія між продавцями, покупцями/споживачами та інститутами інфраструктури, у тому числі державними владними інститутами, щодо купівлі/продажу однотипних товарів/ресурсів, що задовольняють однакові потреби покупців/споживачів і які мають однакові споживчі цінності для покупців/споживачів.

Наразі можемо відмітити, що економічна криза 2022 року досить різнонаправлено вплинула на окремі галузі економіки України та окремі підприємства з цих галузей, що потребує адаптації антикризового управління підприємств під умови, що змінилися.

Вважаємо необхідним виділити чотири групи підприємств, що можуть функціонувати на галузевих ринках в залежності від їх конкурентного впливу на ринки та інших конкурентів: галузевий лідер – це ключове підприємство, що займає найбільшу частку ринку і активно розвиває ринок в межах розширення збуту продукції (робіт, послуг); галузевий переслідувач/переслідувачі – це підприємство (підприємства), що займають значну частку ринку та намагаються зайняти місце лідера використовуючи наявні конкурентні можливості і власні конкурентні переваги; галузеві послідовники – це підприємства, що намагаються відстояти свою частку ринку у конкурентній боротьбі, переважно адаптуючись під конкурентний тиск лідера, переслідувачів та інших послідовників; «нішеві» підприємства – це підприємства, що займають один або декілька незначних сегментів ринку зі специфічними вимогами споживачів, які не в змозі адекватно задовольнити лідер, переслідувачі та послідовники. Кожна з виділених груп підприємств повинна формувати власне антикризове управління з врахуванням ринків, на яких вони здійснюють операційну діяльність.

Також важливим є поділити галузеві ринки (ринки товарів та ресурсів) за певними ознаками для виділення унікальних особливостей розробки антикризового управління підприємствами, що відносяться до цих ринків:

1. За залежністю від зовнішньоторговельного впливу, можемо виділити такі галузеві ринки (ринки товарів та ресурсів) України – орієнтовані на експорт, залежні від імпорту, з

іноземними лідерами, з вітчизняними лідерами, не залежні від зовнішньоторговельної діяльності (відносно закриті ринки).

2. За характером потреби у них у військовий час: критично важливі; важливі; другорядні.

3. За характером залежності від фаз економічного циклу: зростаючі, відносно незалежні, залежні.

Надалі є потреба розкрити особливості антикризового управління для чотирьох виокремлених груп підприємств на кожному з видів ринків, що були виділені вище.

Орієнтовані на експорт галузеві ринки акцентують увагу на експортні постачання, у той час, як вітчизняний ринок є одним з багатьох ринків, куди здійснюються постачання (до таких ринків можемо віднести більшість ринків агропродукції, металургію та постачання природних ресурсів (руда) та ін.). Наведені ринки значно постраждали від війни через логістичні проблеми та збільшення інституційних перешкод.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – будувати власні експортні маршрути, активно впливати на українські та іноземні інститути в межах спрощення експортних процедур, відкривати нові експортні ринки враховуючи послаблення захисту іноземних ринків від української продукції (послуг, робіт, ресурсів).

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати альтернативні експортні маршрути, використовувати експортні переваги на відкритих іноземних ринках, розширювати вплив на національних ринках продукції (робіт, послуг), підвищувати рівень кооперації з іноземними партнерами/контрагентами.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати використання відомих експортних маршрутів, оптимізувати витрати та зменшити норму прибутку, провести оптимізацію організаційної структури, провести консервацію частини виробничих потужностей.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати заходи щодо підвищення лояльності споживачів, оптимізувати витрати, у тому числі логістичні, здійснити, за необхідності, релокацію виробництва.

Залежні від імпорту галузеві ринки України постраждали через обмеження імпорتنих постачань в країну що були викликані ризиками безпеки, обмеженнями діяльності імпортерів, девальваційними та інфляційними ризиками (до таких ринків можемо віднести ринки продукції машинобудування, ринки рибних продуктів та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – будувати власні імпортні маршрути, активно впливати на українські та іноземні інститути в межах спрощення імпорتنих процедур, відкривати нові імпортні ринки постачання продукції (робіт, послуг), розвивати імпортозаміщення.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати альтернативні імпортні маршрути, підвищувати рівень кооперації з іноземними постачальниками, активно заміщувати імпортні поставки вітчизняними, у тому числі за рахунок налагодження власного виробництва.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати використання відомих імпорتنих маршрутів, оптимізувати витрати та зменшити норму прибутку, провести оптимізацію організаційної структури, розглянути можливість заміни імпорتنих постачань вітчизняними.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нових імпортерів, розвивати кооперацію з вітчизняними виробниками в межах імпортозаміщення, розробляти та запроваджувати інноваційні логістичні і управлінські рішення.

Галузеві ринки України з іноземними лідерами постраждали від обмеження операційної діяльності іноземних лідерів через безпекові та економічні ризики (сюди відносимо ринки харчових продуктів, тютюнових виробів та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, збільшити кількість заходів щодо збереження лояльності покупців/контрагентів, підвищити рівень соціального захисту персоналу з метою його збереження, визначити ключові сегменти ринку, які бажано зберегти.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати маркетингову діяльність та процеси залучення нових покупців/контрагентів, оптимізувати витрати та норму прибутку, визначити ключові сегменти ринку, які бажано захопити.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та маркетингову діяльність, збільшити пропозицію вітчизняних товарів, оптимізувати витрати та норму прибутку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати захист власних сегментів на ринку та пошук нових сегментів для входження, збільшити кількість заходів, що направлені на збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів.

Галузеві ринки з вітчизняними лідерами постраждали від змін вподобань споживачів та зміщення попиту через внутрішню міграцію населення, а також необхідність змінювати операційну і збутову діяльність (сюди відносимо ринки харчових продуктів, поштових послуг та ін.)

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, розробити заходи заміщення імпорتنих продуктів, оптимізувати збутову та маркетингову політику щодо залучення споживачів імпоротної продукції.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливість захопити додаткові сегменти ринку, нарощувати експортні постачання, оптимізувати витрати.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та маркетингову діяльність, оптимізувати витрати та норму прибутку, розробити заходи з захисту власної частки ринку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати захист власних сегментів на ринку та пошук нових сегментів для входження, збільшити кількість заходів, що направлені на збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів, активізувати інноваційну діяльність.

Не залежні від зовнішньоторговельної діяльності (відносно закриті ринки), постраждали через не можливість замінити імпортом вітчизняну продукцію (роботи, послуги) в умовах зменшення випуску продукції (робіт, послуг) та внутрішні логістичні і збутові проблеми (до таких ринків відносимо ринки хлібобулочних виробів, більшість ринків побутових послуг та робіт і ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати втрати, розробити і реалізувати комплекс заходів щодо захисту власної частки ринку, збільшити кількість заходів щодо збереження лояльності покупців/контрагентів.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – розробити комплекс заходів усунення негативного впливу кризи, оптимізувати маркетингову та виробничу діяльність, збільшити кількість заходів щодо збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витрати та норму прибутку, провести релокацію виробництва у разі потреби, сформував комплекс заходів щодо захисту власної частки ринку, оптимізувати роботу з персоналом.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати роботу з покупцями, провести релокацію виробництва у разі потреби,

оптимізувати маркетингову та збутову діяльність, проаналізувати можливість виходу на нові сегменти ринку.

Критично важливими у військовий час галузевими ринками є ринки, що забезпечують можливість ведення військових дій Збройними Силами України та іншими безпековими органами країни. Головною проблемою для цих галузей стала не можливість швидко наростити обсяги виробництва в умовах дефіциту фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, а також конкуренція зі сторони іноземних постачальників продукції.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати взаємодію з контрагентами, у тому числі державними органами, підвищити рівень інноваційного супроводження фінансово-господарської діяльності, у тому числі щодо пошуку нових джерел фінансування, розвивати кооперацію з іншими виробниками, у тому числі іноземними.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові можливості для налагодження виробництва і збуту, нарощувати взаємодію з волонтерськими організаціями, у тому числі іноземними, оптимізувати структуру джерел фінансування, у тому числі за рахунок залучення цифрових технологій.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – налагоджувати кооперацію з іноземними виробниками, оптимізувати цінову та витратну політику, розвивати взаємодію з волонтерами та територіальними громадами.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та фінансову діяльність, нарощувати розробку та запровадження інновацій, активізувати пошук інвесторів, у тому числі іноземних.

Важливими у військовий час є галузеві ринки, що забезпечують продовольчу безпеку та забезпечують отримання населенням медичних препаратів і послуг, одягу та засобів гігієни. Вплив економічної кризи на підприємства цих галузей призвів до проблем зі збутом, логістичних проблем і проблем доступу до фінансових і трудових ресурсів.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати фінансову та господарську взаємодію з державними органами, міжнародними та іноземними організаціями, формувати та розвивати волонтерські ініціативи, шукати нові можливості для фінансування.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та фінансову діяльність, збільшувати інновації в управлінні та збуті, формувати нові логістичні і збутові ланцюги, нарощувати експорті постачання.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витрати та норму прибутку, збільшити інноваційну діяльність, розширювати коло контрагентів, у тому числі щодо налагодження експорту.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати взаємодію з волонтерами, у тому числі іноземними, налагоджувати контакти з територіальними громадами, шукати альтернативні джерела фінансування, шукати можливості виходу на нові сегменти ринку.

Другорядні у військовий час галузеві ринки значно постраждали через економічну кризу через зменшення попиту, безпекові та логістичні ризики.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – забезпечити захист своїх сегментів ринку від конкуренції, оптимізувати витрати та норму прибутку, активізувати зусилля щодо експорту продукції.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витратну, цінову, збутову та маркетингові політики, підвищувати лояльність покупців/контрагентів до продукції, шукати можливості для експорту продукції, шукати інвесторів.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, оптимізувати виробничу та організаційну структуру, зменшити

витрати та активізувати зусилля щодо недопущення збиткової діяльності, шукати можливості для кооперації з іноземними партнерами, у тому числі за давальницькими схемами.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливості вийти на нові сегменти ринку або законсервувати частину/повністю виробничі потужності, активізувати пошук нових власників/інвесторів, у тому числі за рахунок інноваційних шляхів.

Зростаючі ринки, це ринки, які не залежать від фази економічного циклу і демонструють постійне збільшення виробництва. Проблемою тут є швидкі темпи зростання і можливість розвитку на підприємствах кризи росту (до таких галузевих ринків відносимо ринки пов'язані з виробництвом необхідної у військовий час продукції, наприклад БПЛА).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові виробничі та фінансові можливості, розробляти та запроваджувати інновації, у тому числі в управлінні, активізувати використання цифрових технологій у господарській і фінансовій діяльності, шукати можливості для поглинання підприємств, у тому числі таких, що не відносяться до галузі (перепрофілювання).

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові можливості для збуту продукції, відкривати нові сегменти ринку, активізувати експортну діяльність, оптимізувати збутову та маркетингову діяльність, акцентувати увагу на підборі і підготовці персоналу.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – акцентувати увагу на прискоренні реакції на зміни ринку, підвищити швидкість обробки запитів споживачів/покупців, шукати можливості для виходу на нові сегменти ринку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – збільшувати лояльність покупців/споживачів, формувати захист власних сегментів ринку від проникнення конкурентів, активізувати інноваційну діяльність.

Відносно незалежні від фаз економічного циклу галузеві ринки виготовляють товари першої необхідності (продовольчі, медичні, гігієнічні та ін.). Вони досить обмежено залежать від економічної кризи через зниження доходів покупців та зростання частки економ-товарів у продажах.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати роботу зі споживачами/покупцями та враховувати зміни їх вподобань і рівня доходів, оптимізувати виробничу та збутову політику, активізувати інноваційну діяльність, шукати можливості для виходу продукції на нові ринки збуту, у тому числі іноземні.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу, маркетингову та збутову політику, приділити особливу увагу витратами та формуванню цін, шукати нові канали збуту продукції, активізувати інноваційну діяльність.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшити витрати та, за необхідності, законсервувати частину виробничих потужностей, нарощувати коопераційні зв'язки, у тому числі щодо роботи по давальницьким схемам.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – збільшувати лояльність покупців/споживачів, формувати захист власних сегментів ринку від проникнення конкурентів, шукати можливості для кооперації, у тому числі з іноземними виробниками.

Залежні від фаз економічного циклу галузеві ринки отримують суттєве зниження обсягів виробництва і збуту в межах економічної кризи (машинобудування, рекреаційні послуги, будівництво, освітні послуги та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшити втрати і оптимізувати витрати, шукати можливості для початку або нарощування експортної діяльності, шукати нових інвесторів та розвивати коопераційні зв'язки.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливість залучення нових споживачів/покупців за рахунок агресивної маркетингової політики або демпінгу, оптимізувати витрати, розвивати коопераційні зв'язки та взаємодію з іноземними виробниками.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшувати витрати, не допускати появи збитків, в разі необхідності, законсервувати частину виробничих потужностей, оптимізувати кількість персоналу, у першу чергу топ-менеджерів, шукати можливість об'єднатись з фінансово спроможними підприємствами.

Підприємства-нішевікі таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшувати витрати, розглянути можливість призупинення виробництва або суттєвого зменшення його розмірів, оптимізувати кількість персоналу, шукати можливість до кооперації з іншими виробниками, у тому числі іноземними.

Відзначаємо наявність значних проблем для українських підприємств, що породжені економічною кризою 2022 року та необхідність розвивати антикризове управління. При цьому антикризове управління на підприємствах необхідно базувати на врахуванні особливостей розвитку окремих галузевих ринків.

ВИСНОВКИ

Економічна криза, що була спричинена російською військовою агресією значно змінила умови фінансово-господарської діяльності для українських підприємств і підвищила потребу у розробці та запровадженні антикризового управління суб'єктами господарювання. Однак вплив економічної кризи, враховуючи специфічні умови її настання і розвитку, призвів до значних відмінностей у розвитку окремих галузей економічної системи країни, що потребує розробки та запровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах з врахуванням таких особливостей розвитку ринків товарів та ресурсів (галузевих ринків).

Проведене дослідження дозволило виявити ключові особливості розробки та запровадження антикризового управління на підприємствах різних видів (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства), що працюють на різних галузевих ринках.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення стійкості українських підприємств кризовим проявам в межах розвитку національної економіки та її окремих галузей.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у розробці антикризової політики для галузевий лідерів, галузевих переслідувачів, галузеві послідовників, «нішевих» підприємств, що працюють на окремих ринках товарів та ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінфін. Валовий внутрішній продукт України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (дата звернення: 05.07.2023).
2. The World Bank. Global Economic Prospects. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата звернення: 05.07.2023).
3. Garškaitė-Milvydienė K. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2014. Issues 1(4). Pp. 187-203.
4. Katamadze, G. Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. № 6. Pp. 38-45.

Khatser, M. (2023). Consideration of industry markets development within enterprise anti-crisis management. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 105-114. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-09>

5. Humenna Y., Basanets I.V. Improvement of the anti-crisis management system at the industrial enterprise. *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*. 2021. Pp. 153-160.

6. Franchuk V., Sylkin O. Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of the Enterprise. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise (дата звернення: 03.07.2023).

7. Parente S. The Evolution of Markets and the Revolution of Industry: A Quantitative Model of England's Development. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/33401334_The_Evolution_of_Markets_and_the_Revolution_of_Industry_A_Quantitative_Model_of_England's_Development_1300-2000 (дата звернення: 03.07.2023).

8. Boom-Cárcamo E., Peñabaena-Niebles R. Analysis of the Development of Industrial Symbiosis in Emerging and Frontier Market Countries: Barriers and Drivers. *Sustainability*. 2022. № 14. URL: <https://doi.org/10.3390/su14074223> (дата звернення: 03.07.2023).

9. Lambertini L. *Differential Games in Industrial Economics*. Cambridge University Press, 2018. 258 p.

10. Tirole J. *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MIT Press, 201. 496 p.

11. Лотиш О.Я. Сучасні напрямки розвитку теорії галузевих ринків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 5. Частина 1. С. 36-39.

12. Ігнатюк А.І. *Економіка галузевих ринків : навчальний посібник*. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. 448 с.

13. Вашків О. *Економіка галузевих ринків : опорний конспект лекцій*. Тернопіль : THEU, 2017. 184 с.

REFERENCES

1. Minfin. «*Valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy*» [*Gross domestic product of Ukraine*], Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (Accessed 5 July 2023), [in Ukrainian].
2. The World Bank. *Global Economic Prospects*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (Accessed 5 July 2023).
3. Garškaitė-Milvydienė K. (2014). Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship and Sustainability*, 1(4), pp. 187-203.
4. Katamadze G. (2022). Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*, № 6, pp. 38-45.
5. Humenna Y. & Basanets I.V. (2021). Improvement of the anti-crisis management system at the industrial enterprise. *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*, pp. 153-160.
6. Franchuk V. & Sylkin O. (2021). *Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of the Enterprise*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise (Accessed 3 July 2023).
7. Parente S. (2009). *The Evolution of Markets and the Revolution of Industry: A Quantitative Model of England's Development*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/33401334_The_Evolution_of_Markets_and_the_Revolution_of_Industry_A_Quantitative_Model_of_England's_Development_1300-2000 (Accessed 3 July 2023).

8. Boom-Cárcamo E., Peñabaena-Niebles R. (2022). *Analysis of the Development of Industrial Symbiosis in Emerging and Frontier Market Countries: Barriers and Drivers. Sustainability*, 2022, № 14. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14074223> (Accessed 3 July 2023).
9. Lambertini L. (2018). *Differential Games in Industrial Economics*. Cambridge University Press, 258 p.
10. Tirole J. (2019). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge. MIT Press, 496 p.
11. Lotysh O.Ia. (2014). Suchasni napriamky rozvytku teorii haluzevykh rynkiv [Contemporary Trends in the Development of Industry Markets Theory]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky- Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 5 (1), 36-39, [in Ukrainian].
12. Ihnatiuk A.I. (2015). *Ekonomika haluzevykh rynkiv [Economics of industry markets]*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : VPTs «Kyivskyi universytet». 448 p. [in Ukrainian].
13. Vashkiv O. (2017). *Ekonomika haluzevykh rynkiv [Economics of industry markets]*. Oporny konspekt lektsii. Ternopil : TNEU. 184 p. [in Ukrainian].

CONSIDERATION OF INDUSTRY MARKETS DEVELOPMENT WITHIN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Maxim Khatser
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

The article is dedicated to forming new scientific solutions for improving anti-crisis management at Ukrainian enterprises, considering the development of industry markets, where business entities carry out financial, economic, and operational activities. It has been proven that in the contemporary economic landscape of our country, the development and implementation of anti-crisis management within domestic enterprises is essential. The article aims to create a set of measures to optimize the development and implementation of anti-crisis management at enterprises in Ukraine, considering the features of industry markets (markets of goods and resources) in which business entities carry out financial, economic, and operational activities. Methodology: a set of general and special methods has been used at the empirical and theoretical levels, such as the abstraction method for shaping terms definition “anti-crisis management at an enterprise,” “industry market (the market of goods and resources)””; methods of analysis and synthesis to build a set of activities to optimize development and implementation of anti-crisis management at Ukrainian enterprises; a comparison method for specification of anti-crisis management measures for different groups of enterprises (industry leader, industry pursuer/persecutors, industry followers, and “niche” enterprises); methods of systematization, grouping and logical generalization for information systematization, formation of conclusions and scientific proposals of the article. The article uses system and functional, historical, and systemic approaches in revealing and solving the problems of improving anti-crisis management at enterprises of Ukraine, taking into account the development of industry markets (markets of goods and resources). Results: directions for optimizing anti-crisis management at Ukrainian enterprises have been identified, considering the development of industry markets in which business entities carry out financial, economic, and operational activities.

Keywords: anti-crisis management, industry markets, economic crisis, enterprise, markets of goods and resources.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ОТРИМАНО:

21 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

21 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 658.3.07: 159.942.3

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-10

КАРТИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Гачкевич А.О.*

к.ю.н., доцент,

Національний університет «Львівська

політехніка»,

Львів, Україна

ORCID 0000-0002-8494-1937

Весоловська М.К.

к.н.держ.упр., доцент,

Національний університет «Львівська

політехніка»

Львів, Україна

ORCID 0000-0002-3151-6435

**Email автора для листування: andrii.o.hachkevych@lpnu.ua*

Анотація. Стаття присвячується проблемі розвитку кадрового потенціалу, яка набула надзвичайної актуальності під час та після пандемії COVID-19, насамперед через її негативний вплив на психічне здоров'я населення. Предметом дослідження є підвищення рівня емоційного інтелекту як важливої «м'якої» навички, що забезпечується через використання карт емоційного інтелекту, розроблених авторами з дотриманням прав інтелектуальної власності. Карти придатні до вжитку як у веб-версії, так і у вигляді надрукованої колоди, яка складається з 5 блоків: 2 – з виразами обличчя, 2 – з назвами базових емоцій та їхніх різновидів, 1 – з пейзажами та абстракціями. Розгляд таких карт, враховуючи вплив засадничих теоретичних напрацювань в сфері емоційного інтелекту, зокрема окремих ідей Д. Гоулмана (розширений перелік емоцій), Дж. Майера та П. Саловея (модель емоційного інтелекту), обрано метою цієї статті. Методологія ґрунтується на соціологічному опитуванні, проведеному як анкетування у форматі онлайн для узагальнення результатів визначення емоцій на фотографіях респондентами. Для досягнення мети також проводились фокус-групи з обговоренням труднощів при виборі емоцій під час анкетування, додаткових засобів для розпізнавання емоцій тощо. Результати дослідження пояснюють порядок створення карт, а також розкривають перспективи їхнього використання для навчання персоналу. Авторами виокремлено принципи роботи з картами емоційного інтелекту, наприклад, індивідуальної інтерпретації, невиключності вербалізації, підбору активностей відповідно до етапу навчального заходу та рівня складності та ін. Практичне значення цієї статті полягає в представленні нового інструменту для проведення тренінгів та інших заходів кадрового менеджменту. Крім того, висновки можуть бути цінними для розширення наукових знань про сприйняття емоцій.

Ключові слова: карти емоційного інтелекту, розвиток кадрового потенціалу, інструменти навчання персоналу, емоційний інтелект, сприйняття емоцій, розпізнавання емоцій, базові емоції.

JEL класифікатор: I310, M120.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вплив пандемії COVID-19 на психічне здоров'я істотно погіршив якість життя людей, зокрема внаслідок частого переживання неприємних емоційних станів. За таких обставин зросло значення «м'яких» навичок (soft skills), які сприяють більш ефективному управлінню собою, серед них – емоційного інтелекту. Підходи до його розуміння є різними: від набору здібностей до виокремлення як особистісної риси. Водночас, кожен з основних підходів відображений у відповідній методиці оцінки – відправній точці у виборі інструментів для

підвищення рівня емоційного інтелекту.

В основі цієї статті лежить ідея карт емоційного інтелекту як інструменту навчання персоналу, розробленого авторами з врахуванням наукових напрацювань у предметній сфері та вдосконаленого експериментальним шляхом. Робота виконана в межах проєкту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії COVID-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання» (реєстраційний номер: 2021.01/0433).

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Порушена у статті проблема розвитку кадрового потенціалу досліджувалась в українській науці такими вченими як: Гавкаловою Н., Гонтюк В., Гриньовою В., Дашко І., Дискіною А., Курепіном В., Писаревською Г., Рудковською Д., Сидоровою А. та багатьма іншими. В системі сприятливих факторів для розширення можливостей та підвищення ефективності кадрів виділяють якісний кадровий менеджмент, завдяки якому задовольняється потреба органу влади, установи чи підприємства у працівниках.

В нашому полі зору перебуває такий аспект проблеми як інструменти навчання персоналу у сфері «м'яких навичок», насамперед емоційного інтелекту, які поряд з вдосконаленням професійної компетентності мають вагомий вплив на формування якісного кадрового складу. Рівень та значення емоційного інтелекту в контексті кадрового менеджменту вивчалися, зокрема, Ю. Бреус, Т. Драбчук, С. Дубовик, Л. Заграй, В. Зарицькою, А. Книш, М. Корман, О. Новак, Н. Цигилик, в тому числі через призму виділення різних категорій працівників (керівників закладів середньої освіти [1], менеджерів [2; 3], бізнес-лідерів [4], педагогів [5]).

Водночас, до цього часу залишається маловивченим питання, якими методами та засобами користуватись для навчання емоційному інтелекту кадрів при проведенні тренінгів та інших розвивальних заходів (відзначимо підручник Матійків І. «Тренінг емоційної компетентності» [6]). Саме тому фокус нашого дослідження зосереджено на порядку створення карт емоційного інтелекту як авторської розробки, призначеної для розвитку кадрового потенціалу, а також перспективах їх застосування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в розгляді карт, розроблених авторами на основі теоретичних напрацювань в сфері емоційного інтелекту та результатів соціологічного опитування. Такі карти підлягають безкоштовному використанню (за умови дотримання положень законодавства) як у веб-версії, так і у вигляді надрукованої колоди для лекцій, тренінгів, консультацій та інших навчальних заходів кадрового менеджменту. При їхній підготовці було взято до уваги негативні наслідки пандемії COVID -19 на психічне здоров'я населення, насамперед часті переживання страху, а також тривожно-депресивні розлади. У статті також представлено принципи використання карт емоційного інтелекту, що формувались враховуючи напрацювання фокус-груп, з конкретизацією окремих вправ.

Для досягнення поставленої мети виділяємо головні завдання: обґрунтувати концептуально карти науковими положеннями (теоретичною конструкцією емоційного інтелекту Дж. Майера та П. Саловея, а також класифікацією базових емоцій та їхніх різновидів Д. Гоулмана); згрупувати карти, зокрема виходячи з того, наскільки виразними були відзначені респондентами емоції; пояснити принципи використання карт для розвитку кадрового потенціалу, включаючи описи окремих рекомендованих активностей.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливе значення для досягнення мети відігравали методи соціологічного опитування та фокус-групи. Соціологічне опитування було проведеним у формі анонімного анкетування онлайн з використанням Google-форм (без збереження електронних адрес). Участь в опитуванні взяло 152 особи віком від 16 до 67 років, серед них за статтю: жінок – 127

Hachkevych, A. & Vesolovska, M. (2023). Emotional intelligence cards for the development of employee potential. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 115-127. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-10>

(83,6%), чоловіків – 25 (16,4%). Воно складалось з 29 питань, абсолютна більшість яких полягала у визначенні емоції, яку переживає людина на фотографії (кількість варіантів для вибору не обмежувалась). У переліку наведено 40 переживань, включаючи базові емоції та їхні різновиди. Крім того, респондент міг надати свій варіант відповіді. Інші питання стосувались віку, статті, оцінки власного рівня емоційного інтелекту (десятибальна шкала). Час на анкетування не був обмеженим.

Фотографію з різними переживаннями взято з категорії «психічний стан» у мультимедійній базі Adobe Stock на умовах стандартної ліцензії (назва – «вирази обличчя»). Вона відображає 25 різних виразів обличчя та жестів, які демонструє одна і та сама жінка (рисунк 1). При цьому емоції не були названі. Кожен з 25 показувався окремо для того, щоб респонденти ідентифікували відповідні переживання.



Рисунок 1. Вирази обличчя та жести, характерні для різних переживань

Джерело: мультимедійна база Adobe Stock (стандартна ліцензія)

Загальні результати анкетування вивчались на підставі візуалізації даних за допомогою Google-форм, а також підлягали аналізу після перенесення у Microsoft Excel. Завдяки цьому виділено тенденції стосовно розпізнавання емоцій серед осіб, які оцінюють свій рівень емоційного інтелекту високим (експертна частина). Також здійснювався підрахунок емоцій, позначених для кожної з фотографій за допомогою онлайн-калькулятора.

Учасників соціологічного опитування, об'єднаних у 4 фокус-групи чисельністю від 10 до 15 осіб, запрошено до обговорення перспектив використання карт емоційного інтелекту. З-поміж питань, які порушував модератор, були наступні: обізнаність з поняттям емоційного інтелекту, важливість вміння сприймати та розпізнавати емоції, труднощі при виборі емоцій та почуттів під час анкетування, додаткові засоби для розпізнавання емоцій, роль подібних карт у розвитку рівня емоційного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча поняття емоційного інтелекту увійшло до вжитку в науковій та популярній літературі нашого часу наприкінці минулого століття, сьогодні його суть має різні інтерпретації. Існують три підходи до його розуміння. По-перше, в ньому вбачають особливі здібності, пов'язані зі сферою емоцій, які проявляє людина на роботі в тому числі [7]. По-друге, окрему рису,

споріднену зі стресостійкістю, самомотивацією, оптимізмом, цілеспрямованістю тощо, безумовно залежних від емоційного настрою [8]. По-третє, існує змішаний підхід, в межах якого емоційний інтелект розглядається в найширшій інтерпретації [9].

Відзначимо, що проблематика досліджень у предметній сфері порушує, крім розуміння поняття, ще два важливі та взаємопов'язані аспекти: як вимірювати EQ (EQ – це термін, що вживається по аналогії з IQ) та наскільки достовірними є наявні методики. Модель емоційного інтелекту Дж. Майєра та П. Саловея є однією з найбільш авторитетних теоретичних конструкцій для пояснення його суті як набору здібностей. Саме вона лежить в основі MSCEIT – стандартизованого тесту з емоційного інтелекту за 4 підкомпонентами: сприйняття емоцій, використання у мисленні, розуміння емоцій та управління ними.

Підкомпонент сприйняття емоцій відповідає за такі здібності: (1) визначати оманливі або нещирі прояви емоцій; (2) розрізняти точне та неточне вираження емоцій; (3) розуміти, як відображаються емоції залежно від контексту та культури; (4) виражати емоції точно, коли це потрібно; (5) сприймати емоційне наповнення навколишнього середовища, образотворчого мистецтва та музики; (6) сприймати емоції інших людей через їхні голосові сигнали, вираз обличчя, мову та поведінку; (7) визначати емоції у власному фізичному стані, почуттях і думках [10, с. 159]. Інші три підкомпоненти являють собою вищі рівні ієрархії.

Саме розпізнавання емоцій іншої людини через вираз обличчя вважається основоположною навичкою емоційного інтелекту, особливо для кадрового складу, передумовою більш ефективного управління собою та ефективного спілкування з іншими. Зауважимо, що не менш цінною в умовах дії наслідків пандемії COVID-19 на психічне здоров'я населення є навичка ідентифікувати власні емоційні стани, для якої лакмусовим папірцем є вміння помічати емоційне наповнення фотографій пейзажів та абстракцій.

При розробці карт ми використали окремі ідеї методики MSCEIT: здатність до сприйняття емоцій істотним чином відображає вміння розпізнавати вирази обличчя людини на фотографії, а отже через цю здатність емоційному інтелекту можна навчати кадри; співпадіння оцінки більшості у питаннях, які пов'язані з демонстрацією емоцій, набуває еталонного характеру. Крім того, враховано самооцінювальний підхід до вимірювання емоційного інтелекту як риси особистості, характерний для методик-опитувальників (наприклад, популярного серед українських вчених тесту стосовно визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла, який має ряд сильних сторін [11]).

Інше питання – базові емоції та їхні різновиди – набуло актуальності в процесі розробки карт через відсутність загальновизнаного переліку. З одного боку, в MSCEIT наведено такі емоції для вибору – радість, сум, страх, гнів, відраза, здивування, хвилювання (тут і далі — авторський переклад). З іншого боку, для того, щоб вибір був більш обґрунтованим, ми звернулись до розширеного переліку, наведеного Д. Гоулманом [12, с. 331-332]. Він об'єднав емоції у 8 сімей, що істотно відрізняються між собою за кількістю різновидів: гнів – 15, сум – 10, страх – 14, радість – 17, любов – 9, здивування – 4, відраза – 7, сором – 8. Після опрацювання переліку ми залишили по 4 їхні різновиди, керуючись лінгвістичними та культурними факторами.

Саме базові емоції та їхні різновиди покладені в основу перших 8 карт, які можуть ознайомити учасників навчальних заходів з поняттям емоцій та дозволити обговорити їхню роль у житті. Зображення персонажу, що перебуває у відповідному емоційному стані, було взятим з фотографії у мультимедійній базі Adobe Stock на умовах стандартної ліцензії (рисунок 2).



Рисунок 2. Карти з назвами базових емоцій та їхніми різновидами

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Adobe Stock)

Список з мультिवибором включав 40 варіантів та опцію «інше» (у респондентів була можливість для кожної з фотографій обрати та назвати інше переживання, не з переліку). При ознайомленні з результатами анкетування ми виявили, що ступінь вираженості певних емоцій та почуттів на кількох фотографіях був дуже високим (відзначений більшістю у 3/5 респондентів): радість – 96%, страх – 66%, відраза – 64%, гнів – 61%, здивування – 65%. Вони були використані для створення 5 карт базових емоцій з виразами обличчя (рисунок 3).



Рисунок 3. Карти з добре вираженими базовими емоціями

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Adobe Stock)

Водночас, ми помітили, що 4 базові емоції респонденти розпізнали як найбільш виразні (за тим варіантом відповіді, який обраний частіше за інші) більш, ніж на одній фотографії: здивування та радість – на 5, гнів – 4, страх – 2. У зв'язку з цим, виникло припущення, що більш точне розпізнавання емоцій на обличчі характерне для людей, які оцінюють свій рівень емоційного інтелекту високим. З одного боку, самооцінювання і справді може мати суб'єктивний характер, а отже краще надати перевагу більш точним об'єктивним тестам у формі завдань. З іншого боку, стали дуже поширеними опитувальники, що складаються з питань до респондента на предмет того, якими він бачить свої здібності, пов'язані зі сферою емоцій. Їхня сильна сторона полягає у відсутності необхідності встановлення еталонів для отримання результатів [13, с. 280-282; 14, с. 421-423]. Виходячи з цього, було виокремлено результати тієї частини респондентів, які високо оцінили свій рівень емоційного інтелекту під час загального опитування («9» та «10» за десятибальною шкалою), та перенесено ці відомості у Microsoft Excel з метою подальшого аналізу (рисунок 4).

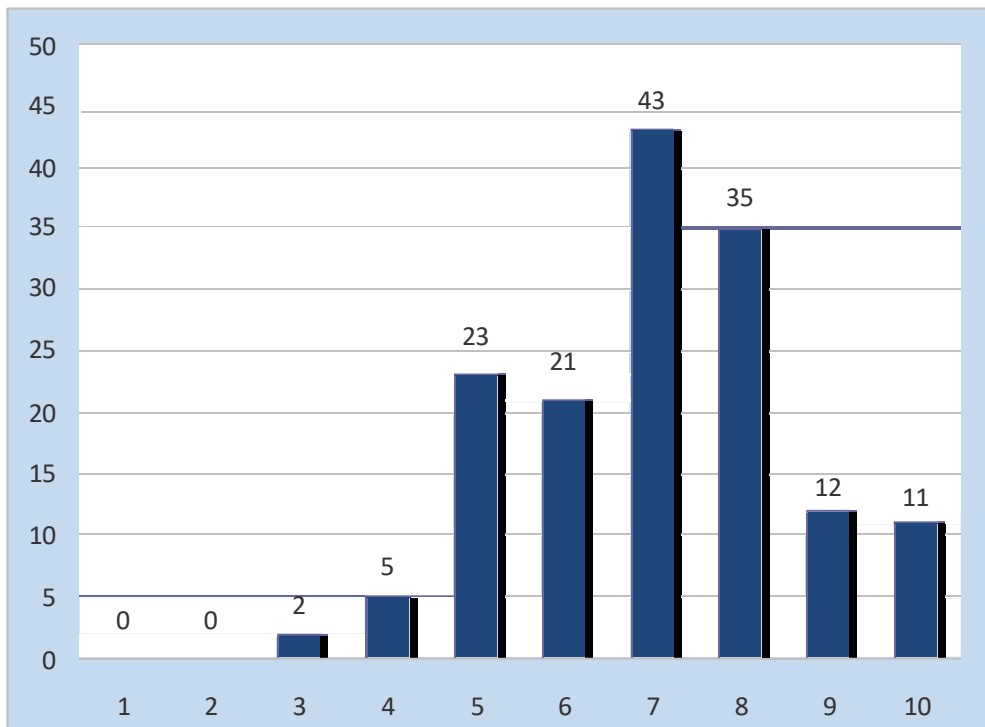


Рисунок 4. Кількість респондентів, які оцінювали свій рівень емоційного інтелекту

Джерело: результати опитування (побудова діаграми у Microsoft Word)

Загалом ми виявили, що відповіді 23 респондентів (15%), які вважають себе висококompетентними в сфері емоційного інтелекту, в більшості випадків співпадали з попередніми результатами з приводу визначення найбільш виразної емоції (20 з 25 фотографій – 80%). Визначений результатами анкетування усіх респондентів провідний емоційний стан співпадав з точкою зору тієї частини, яку ми розглядали в якості експертної, і на наступних фотографіях (рисунок 5).



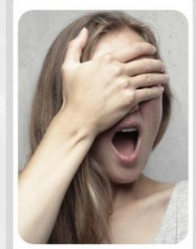
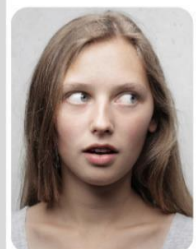
Рисунок 5. Карти з добре вираженими різновидами гніву, відрази, суму та радості

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Adobe Stock)

Думка експертної частини стосовно розпізнавання фотографій, на яких найбільш виразно проявлялись згадані вище 4 базові емоції, в більшості випадків була такою самою, як усіх респондентів (здивування – на 5, радість – на 3, гнів – 3, страх – 2). Додатково до наведених вище карт з назвами, створених на основі найбільш виражених емоційних станів, ми виявили наступні співпадіння (таблиця 1). Так само наводимо переліки достатньо помітних емоційних станів на кожній з фотографій за частотою розпізнавання.

Таблиця 1

Добре виражені базові емоції

Фотографія	Провідний стан та інші менш виразні	Фотографія	Провідний стан та інші менш виразні
	Провідний емоційний стан – здивування: загалом – 65%; експерти – 61%. Інші менш виразні емоції: подив, приголомшеність, дружелюбність, захоплення, шок, радість та ін.		Провідний емоційний стан – здивування: загалом – 55%; експерти – 50%. Інші менш виразні емоції та почуття: занепокоєність, стривоженість, тривога, подив, переляк, збентеження та ін.
	Провідний емоційний стан – страх: загалом – 40%; експерти – 39%. Інші менш виразні емоції та почуття: переляк, шок, сором, здивування, потрясіння, приголомшеність та ін.		Провідний емоційний стан – радість: загалом – 44%; експерти – 43%. Інші менш виразні емоції та почуття: задоволення, насолода, дружелюбність, доброта, захоплення, ейфорія та ін.
	Провідний емоційний стан – гнів: загалом – 45%; експерти – 43%. Інші менш виразні емоції та почуття: злість, обурення, роздратування, неприязнь, презирство, відраза та ін.		Провідний емоційний стан – гнів: загалом – 61%; експертна частина – 57%. Інші менш виразні емоції та почуття: злість, обурення, роздратування, лють, неприязнь, презирство та ін.
	Провідний емоційний стан – здивування: загалом – 52%; експерти – 65%. Інші менш виразні емоції: подив, занепокоєність, стривоженість, збентеження, приголомшеність, захоплення та ін.		Провідний емоційний стан – радість: загалом – 89%; експертна частина – 78%. Інші менш виразні емоції та почуття: задоволення, насолода, дружелюбність, доброта, захоплення, ейфорія та ін.
	Провідний емоційний стан – здивування: загалом – 52%; експертна частина – 57%. Інші менш виразні емоції та почуття: шок, приголомшеність, потрясіння, подив, страх, переляк, збентеження та ін.		

Разом з тим, деякі відповіді відрізнялись, що дозволило частково підтвердити наше припущення. На трьох фотографіях з-поміж тих, які залишились (5 з 25 – 20%), замість базових емоцій (радість та гнів), називались: доброта та задоволення, а також горе відповідно. Цікавим фактом стало те, що ще одна була охарактеризована за результатами експертної групи як така, що відображає базову емоцію радості. Водночас, на підставі загального опитування – її різновид (дружелюбність).

Порівняльні результати дозволяють прийти до висновку, що вищенаведені фотографії відображають емоції доброти (усереднений результат – 43%, також було розпізнано радість, довіру, дружелюбність, захоплення, любов), дружелюбності (24% – радість, доброта, ейфорія, презирство) занепокоєності (34% – стривоженість, пригніченість, тривога), задоволення (33% – радість, дружелюбність, доброта). Водночас, карта, яку ми підписали «горе», може розглядатись і як прояв гніву, адже узагальнені результати є вищими, ніж третина респондентів (рисунок 6).

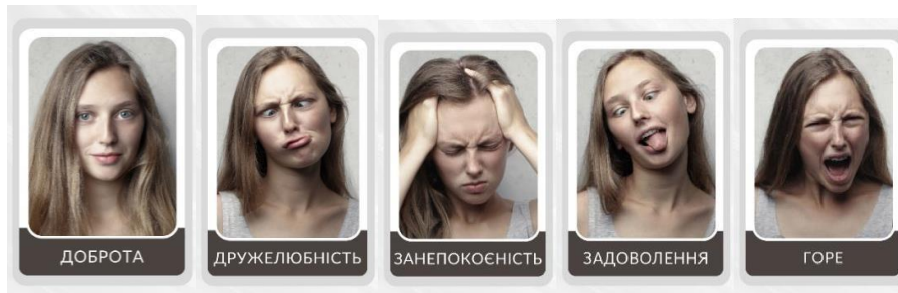


Рисунок 6. Карти з різними оцінками щодо провідного емоційного стану

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Adobe Stock)

Під час анкетування респонденти мали можливість вказати іншу емоцію, ніж ті, що наведені в розширеному переліку. Завдяки відкритому варіанту відповіді ми доповнили карти з назвами емоцій – 8 базових та їхніх різновидів – ще 3, де вказуються зазначені учасниками опитування додаткові до перелічених у списку емоції на фотографіях (рисунок 7).

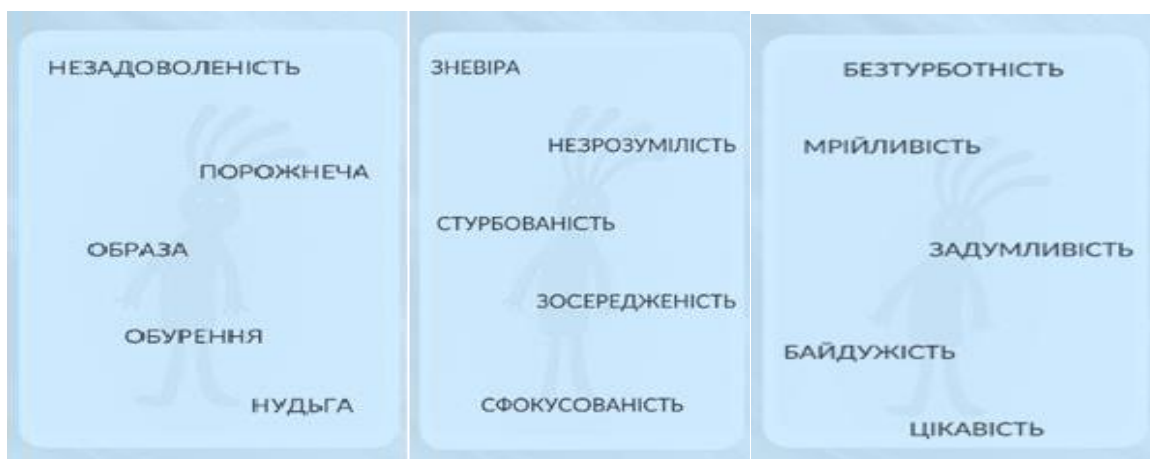


Рисунок 7. Карти з назвами додаткових емоцій

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Adobe Stock)

До колоди карт емоційного інтелекту ми також включили 34 карти з пейзажами та абстракціями для кращого розуміння власних емоцій та переживань. Вони можуть використовуватись на підставі принципів, що сформувались для метафоричних асоціативних карт [15].

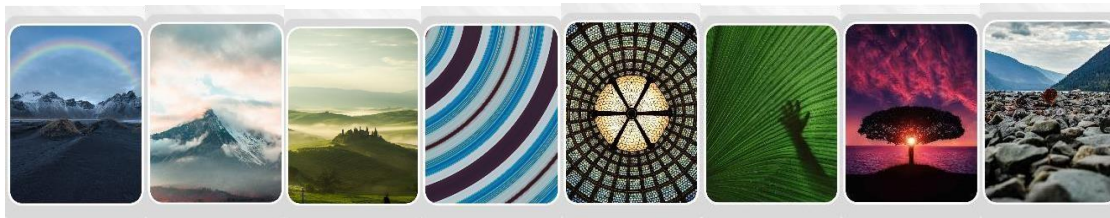


Рисунок 8. Приклади карт з пейзажами та абстракціями

Джерело: власні напрацювання (з використанням мультимедійної бази Pexels)

Рекомендована активність. Учасники витягують наосліп одну з карт (якщо тренінг проводиться онлайн, то вони у випадковому порядку розподіляються тренером). Тоді їм потрібно описати той емоційний стан, з яким карта асоціюється. Під час опису можуть використовуватись такі слова, як пригніченість, апатія, ступор, бадьорість, енергійність та ін., а також розпізнаватись власні почуття («коли я дивлюсь на цю карту, то мені страшно»). Відповіді учасників не обмежуються жодними переліками та не підлягають критичному аналізу. Усі вони узагальнюються на фліпчарті як цінний матеріал для виконання подальших активностей (або в окремому документі онлайн).

Респонденти, які були запрошені до участі у фокус-групах, заявили про те, що добре обізнані з поняттям емоційного інтелекту. Разом з тим, вони не змогли пояснити суть цього поняття, хоча й відзначили, що відповідні вміння на сучасному етапі повинні бути наявними, в тому числі для «розуміння себе та кращого знання світу». Підкреслювалась необхідність розвивати емоційний інтелект через те, що люди часто приховують свої справжні емоції та почуття, а також подекуди виникають труднощі у взаємодії з іншими.

Учасники фокус-груп погодились з тим, що активність з розпізнавання емоцій у виразі обличчя та жестах однозначно вдосконалює емоційний інтелект. На їхню думку, більш ефективними для особистого росту будуть карти без підписаних назв, адже вони сильніше активізують пізнавальні процеси.

Серед основних проблем, що проявились при виборі емоцій під час анкетування, було названо:

- неприродне вираження емоцій на деяких фотографіях, вони виглядають радше як постановочні;
- відсутність можливості роздивитись очі, якщо на фотографії вони закриті, а отже розпізнати емоційний стан чи почуття, яке людина переживає, дуже важко;
- протиріччя між тим, яку емоцію зараз людина хоче показати, та яку вона переживає насправді;
- неспроможність вербалізувати потрібне переживання, водночас, з'являється відчуття співпереживання;
- представлення занадто широко спектру варіантів для вибору, який викликав в окремих учасників фокус-групи дискомфорт.

В той же час, учасники відзначили кілька факторів, які дозволять вдосконалити карти як інструмент навчання персоналу, а також сприятимуть більш точному розпізнаванню. Водночас, ці фактори, полегшуючи виконання завдання розпізнати емоцію, інколи перешкоджатимуть дидактичним цілям:

- підготовка фотографій різних людей, а не однієї людини, які перебувають у різних життєвих ситуаціях;

- заміна зображень, для яких характерна статична міміка, на відео, що демонструють емоцію в динаміці;

- пошук інших ракурсів, завдяки яким можна побачити не тільки обличчя, а й жести та мову тіла;

- доповнення візуальної інформації аудіальною, тобто записом тону голосу та інтонації людини на фотографії.

При використанні карт емоційного інтелекту для тренінгів та інших навчальних заходів рекомендуємо дотримуватись наступних принципів.

По-перше, інтерпретації кожної карти залежать від власного досвіду та індивідуального сприйняття. Підписані назви або ті емоції, які маємо на увазі як виразні для непідписаних карт, є всього лиш узагальненими оцінками більшості, а не істиною в останній інстанції. Абсолютна більшість учасників фокус-груп стверджувала, що правильних відповідей бути не може, адже сприйняття емоцій є частиною індивідуальності людини. Разом з тим, усім їм було цікаво, якими будуть загальні результати.

По-друге, вербалізація емоції не є єдиним способом її розуміння. Інколи емоцію легше відчувати самому, ніж правильно її назвати. Таке спостереження, відзначене серед основних проблем, підтверджує точку зору, що інтелект в традиційному розумінні, для вимірювання якого розроблялись тести IQ, може бути нездатним добре розпізнавати емоції за допомогою слів, а отже проявляться у високорозвиненому емоційному інтелекті. Через це слід допускати інші способи визначення емоції, ніж вербалізацію.

По-третє, робота з картами емоційного інтелекту передбачає необхідний рівень знань та навичок у тренера або іншої людини, яка проводить навчальний захід. Якщо висока кваліфікація в галузі психології є відсутньою, то рекомендуємо бути обізнаним в таких питаннях: поняття, класифікація та функції емоцій, роль емоцій в житті людини, вплив емоцій на поведінку, витіснення як механізм психологічного захисту, способи конструктивного використання негативних емоцій, види емоційних переживань (емоції, почуття, настрої, афекти), тривожні стани, панічні атаки, переживання страху, депресії, тілесний інтелект, розуміння емоцій, управління емоціями, професійне вигорання, мотивація, стресостійкість.

По-четверте, колода як інструмент навчання персоналу складається з різних типів карт, кожен з яких має своє призначення. Карти з назвою базової емоції та переліком її окремих різновидів є цінними для розуміння природи емоцій та розширення уявлень про позитивний вплив негативних переживань. Карти з обличчям, на яких підписано найбільш виразні емоції, дозволяють виразити свої переживання щодо основних проблем, які з'явилися у професійній діяльності як наслідки карантинних обмежень, а також викликати самопрезентаційні асоціації. Карти з назвами додаткових переживань, які були наведені респондентами поза переліком Д. Гоулманом, заохочують до пошуку взаємозв'язків між різними емоційними станами. Карти з обличчям, на яких не вказано емоції, підлягають використанню для загальної оцінки вміння розпізнавати емоції, а карти з пейзажами та абстракціями сприяють усвідомленню стійких негативних емоційних станів, зумовлених переживаннями під час пандемії COVID-19.

По-п'яте, карти емоційного інтелекту можуть використовуватись для вправ різних рівнів складності, а також – на різних етапах тренінгу (чи іншого навчального заходу). Наприклад, карти з пейзажами та абстракціями дають можливість зрозуміти свій стан на початку та наприкінці, як і обрати карту, що демонструє бажаний стан (низький рівень складності). Своє чергою карти з назвами базових емоцій та переліками їхніх окремих різновидів сприяють кращому засвоєнню теоретичного матеріалу про поняття, види та функції емоцій (середній). Водночас, різні типи карт доцільно поєднувати за необхідністю. Так, пошук взаємозв'язків між різними емоційними станами здійснюється через співставлення карт з назвами додаткових переживань та карт з підписами найбільш виразних емоцій (високий).

ВИСНОВКИ

Розроблені авторами цієї статті карти емоційного інтелекту призначені для вдосконалення здібностей емоційного інтелекту насамперед стосовно сприйняття емоцій. Принципи використання карт розширюють перелік методів та засобів навчання емоційному інтелекту

кадрів під час особистісних тренінгів та інших розвивальних заходів. Застосування карт у кадровому менеджменті дозволить підвищити рівень обізнаності з емоціями та їхнім впливом на поведінку людини, краще усвідомлювати свої емоційні стани, а також більш точно розпізнавати або навіть співпереживати ту емоцію, яку в даний момент відчуває інша людина. Завдяки більш повному розумінню своїх та чужих переживань, а також ознайомленню зі способами управління ними ефективність працівників зростатиме, а негативний вплив наслідків пандемії COVID-19 буде слабшим.

Кarti емоційного інтелекту були розроблені з врахуванням авторитетних теоретичних напрацювань у сфері емоційного інтелекту, що розкривають його суть як набору здібностей, а також конкретизують широку палітру людських емоцій. Аргументованість вибору підписів для карт, що демонструють еталонні вирази обличчя для базових емоцій та їхніх різновидів, пояснюється результатами соціологічного опитування як методологічною основою дослідження. При використанні карт як інструменту під час проведення тренінгів особистісного росту та інших навчальних заходів з емоційного інтелекту та «м'яких» навичок (soft skills) слід дотримуватись ряду принципів: індивідуальної інтерпретації, невиключності вербалізації, компетентності тренера (чи іншої особи, яка управляє роботою з картами), поділу карт на типи, підбору активностей відповідно до етапу тренінгу та рівня складності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бреус Ю. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
2. Дубовик С., Драбчук Т. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5. С. 1–7.
3. Заграй Л. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. Том 32. № 6. С. 47-54.
4. Книш А. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посібник. Київ: ДП "НВЦ "Пріоритети", 2016. 40 с.
5. Новак О. Шляхи розвитку емоційного інтелекту педагогічних працівників. *Постметодика*. 2010. № 6. С. 41-47.
6. Матійків І. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 112 с.
7. Mayer J., Salovey P. What is Emotional Intelligence. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational implications* / P. Salovey, D. Sluyter (eds.). New York: Basic Books. 1997. Pp. 3-31.
8. Petrides K., Mavroveli S. Theory and Applications of Trait Emotional Intelligence. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*. 2018. Vol. 23. Pp. 24—36.
9. Goleman D. An EI-Based Theory of Performance. *The Emotionally Intelligent Workplace* / C. Cherniss, D. Goleman (eds.). San-Francisco: Jossey-Bass. 2018. Pp. 27—44.
10. Подольчак Н., Сокіл О., Гачкевич А., Весоловська, М. Удосконалення тесту MSCEIT для оцінки рівня емоційного інтелекту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №16. С. 156-164. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.156>
11. Подольчак Н., Карковська В., Білик О., Цигилик Н. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. №3. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>
12. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
13. Колісник Л. Проблема діагностики емоційного інтелекту. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені*

Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. 2014. Вип. 26. С. 278-295.

12. Куценко Я. Емоційний інтелект: проблеми діагностики. 2019. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*. Випуск 14 (Березень). С. 417-426.

13. Блінов О. Метафоричні асоціативні карти як сучасний метод психологічної хірургії. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. №4. С. 5-9.

REFERENCES

1. Breus, Yu. (2016). *Rol' emotsiynoho intelektu v profesiyniy diyal'nosti kerivnyka zakladu seredn'oyi osvity: navchal'nyy posibnyk [The Role of Emotional Intelligence in the Professional Activity of the Head of a Secondary Education Institution: a Study Guide]*. [in Ukrainian].

2. Dubovyk, S., Drabchuk, T. (2014). Rozvytok emotsiynoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak umova yikh uspishnoyi diyal'nosti [Development of Emotional Intelligence of Modern Managers as a Condition for Their Successful Activity]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»- Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series*, 5, 1-7 [in Ukrainian].

3. Zahrai, L. (2021). Emotsiynyy intelekt yak skladnyk profesiynoyi kompetentnosti menedzhera [Emotional Intelligence as a Part of Manager's Professional Competence.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia. Prykladna psykholohiia. Profesiina y orhanizatsiina psykholohiia- Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Psychology. Applied psychology. Professional and organizational psychology*. 32 (6), 47-54 [in Ukrainian].

4. Knysh, A. (2016). *Emotsiynyy intelekt lidera u sferi biznesu [Emotional Intelligence of Business Leaders]*. [in Ukrainian].

5. Novak, O. (2010). Shlyakhy rozvytku emotsiynoho intelektu pedahohichnykh pratsivnykiv [Ways of Developing the Emotional Intelligence of Pedagogical Workers.]. *Postmetodyka*, 6, 41-47 [in Ukrainian].

6. Matiukiv, I. (2012). *Treninh emotsiynoyi kompetentnosti [Textbook on Training of Emotional Competence]*. [in Ukrainian].

7. Mayer, J. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-31).

8. Petrides K., Mavroveli S. (2018). Theory and Applications of Trait Emotional Intelligence. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 23, 24-36.

9. Goleman D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss, D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 27-44).

10. Podolchak, N., Sokil, O., Hachkevych, A., Vesolovska, M. (2023). Udoskonalennya testu MSCEIT dlya otsinky rivnya emotsiynoho intelektu [Suggestions for Improving the MSCEIT Test to Measure Levels of Emotional Intelligence]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid- Investments: practice and experience*, 16, 156-164, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.156> [in Ukrainian].

11. Podolchak N., Karkovska V., Bilyk O., Tsyhylyk N. (2022). Otsinyuvannya emotsiynoho intelektu derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrayiny: porivnyal'nyy analiz metodyk, Hall, EQ-I Methods [Assessment of Emotional Intelligence of Civil Servants of Ukraine: Comparative Analysis of MSCEIT, Hall, EQ-I Methods.]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia- Problems of modern transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 3, <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01> [in Ukrainian].

12. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*.

13. Kolisnyk, L. (2014). Problema diahnozyky emotsiynoho intelektu [Problem of

Emotional Intelligence Diagnostic]. *Problemy suchasnoi psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Kam'ianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H.S.Kostiuka NAPN Ukrainy- problems of modern psychology: Collection of scientific works of Kamianets-Podilskyi National University named after Ivan Ohienko, Institute of Psychology named after H.S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 26, 278-295 [in Ukrainian].

14. Kutsenko, Ya. (2019). Emotsiynny intelekt: problemy diahnostryky [Emotional intelligence: problems of diagnostic]. *Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii"-Collection of scientific works "Problems of modern psychology"*, 14, 417-426 [in Ukrainian].

15. Blinov, O. (2015). Metaforychni asotsiatyvni karty yak suchasnyy metod psykholohichnoyi khirurhiyi [Metaphorical Associative Cards as a Modern Method of Psychological Surgery.]. *Aktual'ni problemy sotsiologiyi, psykholohiyi, pedahohiky-Actual problems of sociology, psychology, pedagogy*, 4, 5-9 [in Ukrainian].

EMOTIONAL INTELLIGENCE CARDS FOR THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE POTENTIAL

Andrii Hachkevych

*Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine*

Mariia Vesolovska

*Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine*

This article is devoted to the problem of the development of employee potential. It has become extremely relevant since the beginning of the COVID-19 pandemic primarily due to its negative impact on the mental health of the population. The subject of the study is to increase the level of emotional intelligence as highly demanded soft skill at the present time through the use of emotional intelligence cards. The latter were developed by the authors in compliance with intellectual property rights. These cards might be used both in the web version and in a form of a printed deck consisting of 5 blocks (facial expressions – 2, basic emotions and their manifestations – 2, landscapes and abstract pictures – 1). The main objective of this article is to describe the cards taking into account the influence of fundamental theoretical provisions in the field of emotional intelligence (D. Goleman, J. Mayer, and P. Salovey). The methodology is based on a sociological survey conducted within an online questionnaire to summarize the outcomes of facial recognition by the respondents. To achieve the goal, focus groups were held to discuss difficulties in choosing emotions and feelings during the questionnaire, additional tools for recognizing emotions, etc. The results of the study explain both the procedure for creating cards and the prospects of using them for staff learning. The authors provide a list of the principles of working with cards of emotional intelligence such as individual interpretation, non-exclusive nature of verbalization, considering a stage of a training event and a level of complexity when selecting the activities, etc. The practical significance of this article is to present a new tool for conducting trainings and other personnel management activities. In addition, the findings might be valuable for expanding scientific knowledge about the perception of emotions.

Keywords: cards of emotional intelligence, development of employee potential, staff learning tools, emotional intelligence, perception of emotions, recognition of emotions, basic emotions, training for personal growth.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ОТРИМАНО:

13 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

13 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 351:338.465:005.336.3

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-11

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ВПЛИВ
ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ СПІВРОБІТНИКІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ
ЕФЕКТИВНІСТЬ

Красников Є. В.*

*к. держ. упр., заступник начальника 155
військового представництва Міністерства
оборони України, м. Харків, Україна*

ORCID 0009-0008-6137-9401

**Email автора для листування: krasnykov_evgen@ukr.net*

Анотація. Ефективне управління публічною організацією, що здійснює надання послуг, характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Здатність своєчасно пристосовуватися до змін, що спричиняють фактори впливу - основна умова ефективної діяльності організації та високої якості їх послуг. Саме тому дослідження впливу внутрішнього середовища на ефективність управління публічною організацією набуває особливої актуальності. Для аналізу внутрішніх суб'єктивних факторів, що впливають на ефективність роботи публічної організації, у даній роботі нами віднесено: організацію роботи органу публічної влади, індивідуальні якості персоналу, а також ступень їх професійної компетентності. У статті досліджено організацію робочого часу в органах публічної влади. Робочий час у кожній організації є надзвичайно важливим ресурсом, тому рівень і якість його використання потребують систематичного дослідження. Розуміння структури робочого часу в публічній організації дозволяє встановити наскільки ефективно вона надає послуги. Аналіз результатів дослідження свідчить, що основні затрати робочого часу державних службовців пов'язані з другорядною роботою, яка забезпечує виконання покладених на організацію основних завдань.

Одним із показників ефективної роботи публічної організації є рівень сформованості психологічного клімату та особистих якостей персоналу. Автором показана залежність рівня ефективної роботи публічних організацій від психологічної атмосфери в середі організації, а також впливу особистісних якостей її співробітників.

Рівень професійної компетентності персоналу - це його знання, вміння та особистий досвід. Бути компетентним означає бути здатним мобілізувати на публічній службі в певній ситуації отримані знання й досвід. Автором обґрунтовано, що професійну компетентність потрібно постійно розвивати й удосконалювати.

На основі систематизації внутрішніх факторів виділено актуальні напрямки, які впливають на ефективність діяльності публічної організації.

Ключові слова: ефективність публічної організації; органи публічної влади; організація робочого часу; особистісні якості співробітника; публічні послуги; якість публічних послуг.

JEL класифікатор: H79, J20, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання ефективного використання робочого часу в органах публічної влади та вплив особистісних якостей співробітників на організаційну ефективність. Як державні інституції так і споживачі публічних послуг зацікавлені у раціональному використанні робочого часу, що, своєю чергою, дає змогу збільшити обсяги та підвищити якість надання послуг. Використання нових технологій та зростання потреб споживачів вимагають від публічних організацій постійного дослідження витрат робочого часу, аналізу причин утрат робочого часу, його раціонального розподілу та впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу.

На ефективну роботу кожної публічної організації та якість її послуг має безпосередній вплив особистісні якості її співробітників. Дослідження рівня впливу особистісних якостей співробітників на роботу публічних організацій надасть змогу керівникам цих організацій своєчасно вживати відповідні заходи.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням оцінки ефективності діяльності органів публічної влади присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників, зокрема В. Авер'янова, О. Бабінова [1], О. Бобровського [2], Н. Бортник [3], В. Дзюндзюка [4,5], А. Дегтяря, Д. Карамишева, О. Криворучко [8], І. Левицької [11], Ю. Машкарова [12], Д. Олійника [15] та інших. Проблема дослідження показників ефективності органів публічної влади займалися такі зарубіжні науковці, як: П. Друкер, Д. Ліндсей, Е. Лоутон [19], Т. Петерс [20], А. Салліван, Г. Саймон, Е. Ферлі [17], Н. Флінн [18] та інші. Дослідженню питань планування і використання робочого часу присвячено праці зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких – Ф. Тейлор, А. Рофе, О. Грішнова, Д. Богиня, В. Данюк, Л. Балабанова, А. Колот та ін. Вплив особистісних якостей керівника на організаційну ефективність описана в роботах С. Одегової, Л. Прокопенка, С. Серьогіна, Т. Соколової, І. Сурай та інших науковців, які розглядають управлінські функції, роль, а також основні навички керівника, що необхідні при виконанні посадових обов'язків. Однак дослідження організації робочого часу в органах публічної влади та вплив особистісних якостей співробітників на їх організаційну ефективність для підвищення якості послуг залишаються недостатньо вивченими, що й визначило мету даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою роботи є визначення напрямів раціонального та ефективного використання робочого часу в органах публічної влади та визначення рівня впливу особистісних якостей їх співробітників на організаційну ефективність для підвищення якості публічних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із головних завдань проведеного дослідження є аналіз внутрішніх суб'єктивних факторів, що впливають на ефективність роботи публічної організації. До зазначених факторів нами віднесено: по-перше, організацію роботи органу публічної влади, а саме розподіл робочого часу між окремими видами робіт серед співробітників; по-друге, наявність чи відсутність у керівників і рядових співробітників організації тих чи інших індивідуальних якостей, що сприяють або навпаки заважають ефективній роботі, а також впливають на психологічну атмосферу в колективі; по-третє, наявність у співробітників організації необхідних знань, вмінь і навичок для виконання своєї роботи, тобто ступінь їх професійної компетентності.

З метою оцінки організації робочого часу в органах публічної влади та рівню впливу особистісних якостей співробітників на організаційну ефективність нами було проведено аналіз результатів двох соціологічних досліджень, проведених ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: 1). дослідження за темою: «Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади» (лютий-березень 2021 р.); 2). дослідження за темою: «Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади» (вересень-жовтень 2021 р.). Загальні відомості про зазначені вище соціологічні дослідження наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Загальні відомості про дослідження з питань ефективності діяльності публічних організацій

Тема Елементи	«Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»	«Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади»
Основна проблема, що досліджувалась	Недостатньо ефективна робота місцевих органів влади.	Недостатність інформації щодо ефективного досвіду діяльності місцевих органів влади в Україні та чітко визначених критеріїв їхньої ефективності.
Мета дослідження	Виявлення внутрішніх факторів, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Виявлення елементів ефективного досвіду діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Задачі дослідження	– визначення суб'єктивних проблем, пов'язаних із працівниками організації, що впливають на ефективність їхньої діяльності та діяльність організації в цілому; – аналіз структури організації з погляду взаємодії підрозділів усередині організації.	– виявлення і аналіз чинників ефективної роботи місцевих органів влади взагалі, і на рівні їхніх окремих підрозділів та працівників зокрема; – визначення основних проблем в діяльності місцевих органів влади, що впливають на їхню ефективність, та можливих шляхів їх подолання; – визначення шляхів кадрового забезпечення місцевих органів влади та професійної підготовки їхніх працівників; – виявлення напрямків підвищення зовнішньої ефективності діяльності місцевих органів влади; – аналіз організації взаємодії місцевих органів влади з населенням відповідних територій.
Об'єкт дослідження	Місцеві органи публічної влади.	Органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Предмет дослідження	Внутрішні чинники, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Ефективний досвід діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Генеральна сукупність	Працівники місцевих органів публічної влади Харківської області.	Працівники органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Полтавської, Сумської і Харківської областей.
Вибірка	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.
Кількість опитаних	317	393
Період проведення опитування	Лютий-березень 2021 р.	Вересень-жовтень 2021 р.

Джерело: Сформовано на основі соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Незважаючи на те, що дослідження здійснювалися у місцевих органах влади Північно-Східного регіону України, отримані результати з високим ступенем імовірності можна екстраполювати на всі місцеві органи влади в Україні.

Під час аналізу ми використовували методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, запропоновану В. Дзюндзюком у [5].

Ефективна організація робочого часу в органах публічної влади є однією з умов якісного надання публічних послуг. Вона включає в себе раціональне поєднання робочого часу і часу для відпочинку персоналу, повноцінне використання здібностей кожного спеціаліста до продуктивної праці, організації робочих місць, а також вміння своєчасно визначати черговість існуючих завдань.

Якщо уявити робочий час співробітника як сходи, де на нижніх сходинках розташовані види діяльності, що займають найбільшу частину його робочого часу, а на верхніх – найменшу, то структура робочого часу працівників органів публічної влади, що брали участь в опитуванні, матиме такий вигляд, як визначено на рис. 1.



Рис. 1. Структура розподілу робочого часу працівників органів публічної влади (у % до всіх)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Як видно, найбільшу частину в структурі робочого часу опитаних займає такий вид роботи як ведення документації (37% робочого часу), на другому місці - збір і аналіз інформації (25%), а на третьому – взаємодія з іншими організаціями (24%).

Рядові співробітники порівняно з керівниками верхньої ланки більше часу витрачають на ведення документації (40% проти 25%), більше використовують у своїй роботі комп'ютерну техніку (21% проти 5%), але менше займаються організацією і проведенням масових заходів (7% проти 17%), перевіркою, контролем і інструктуванням працівників (8% проти 23%), і менше беруть участь у нарадах, зборах (8% проти 21%). Керівники ж середньої і нижньої ланки (начальники управлінь, відділів і секторів) поєднують у структурі свого робочого часу риси, властиві як рядовим співробітникам, так і керівникам верхньої ланки.

Структуру робочого часу зазначених категорій співробітників наведено на рис. 2.

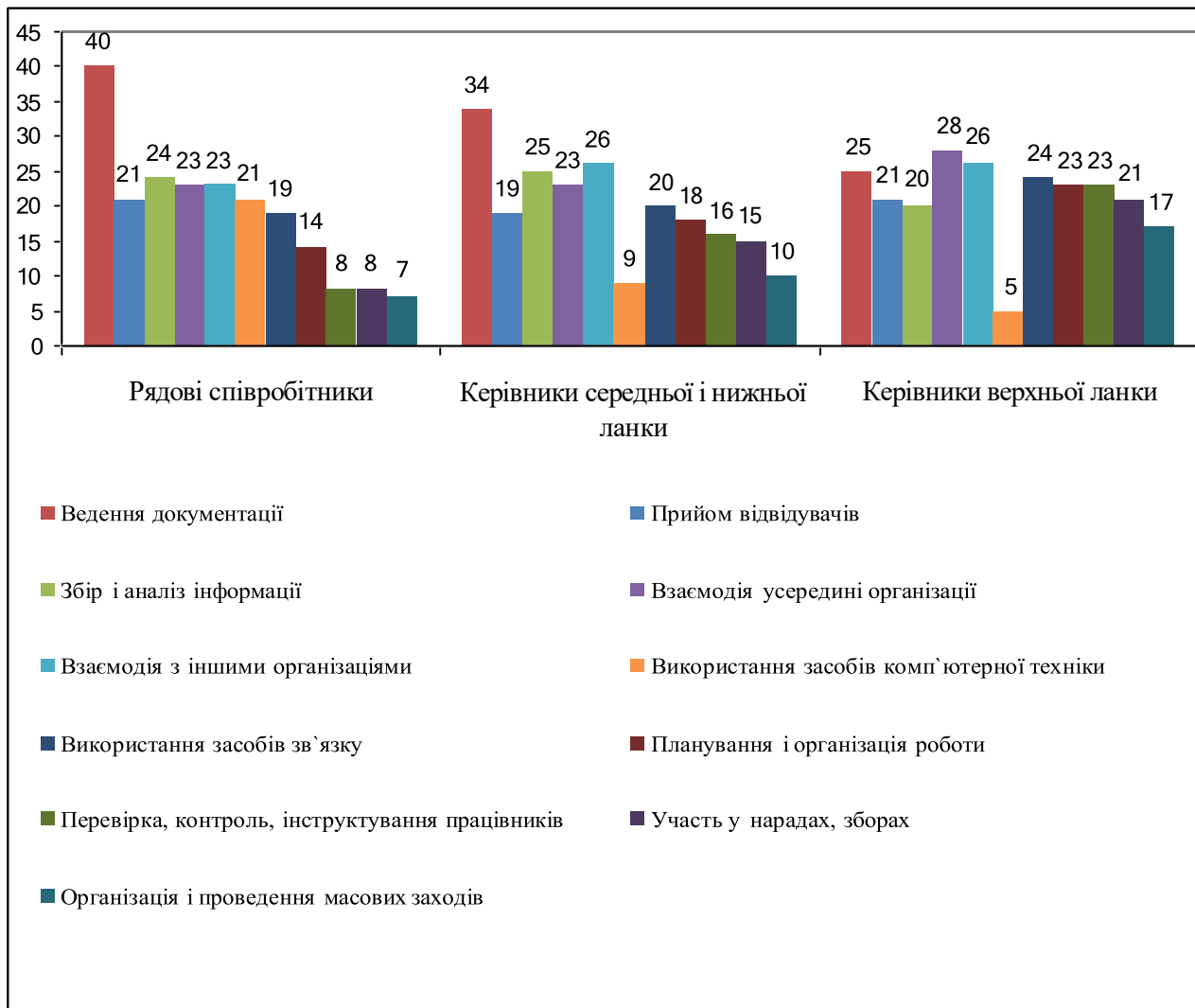


Рис. 2. Порівняльна діаграма структури розподілу робочого часу в працівників органів виконавчої влади (у % до представників кожної з груп)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Існує певна розбіжність між фактичним розподілом часу респондентів на ті чи інші види роботи та їхніми уявленнями про те, яким цей розподіл повинен бути для забезпечення не тільки своєї ефективної роботи, але і ефективності діяльності організації в цілому.

Як значущі слід зазначити такі розбіжності. Рядові співробітники у своїх відповідях указали, що *більше* часу необхідно витрачати на використання інформаційно-комунікаційних технологій (33% проти 21%, що витрачається зараз), і *менше* часу має йти на ведення документації (40% проти 33%). Загальний розподіл відповідей рядових співробітників щодо реального і необхідного часу на виконання окремих видів робіт наведено на рис. 3.

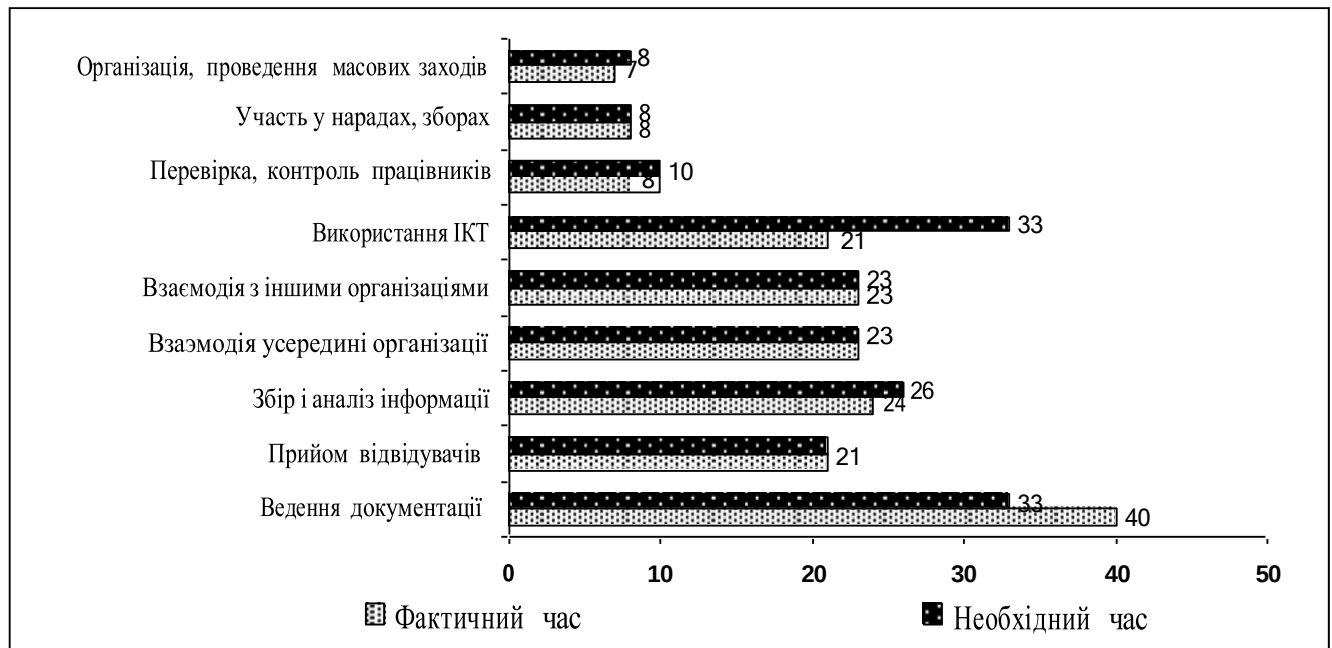


Рис. 3. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу рядових співробітників (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Представники середньої і нижньої керуючої ланки також вважають, що їм *менше* часу потрібно приділяти веденню документації (24% проти 34%), але *більше* використовувати у своїй роботі інформаційно-комунікаційні технології (25% проти 9%). Загальний розподіл відповідей керівників середньої і нижньої ланки наведено на рис. 4.

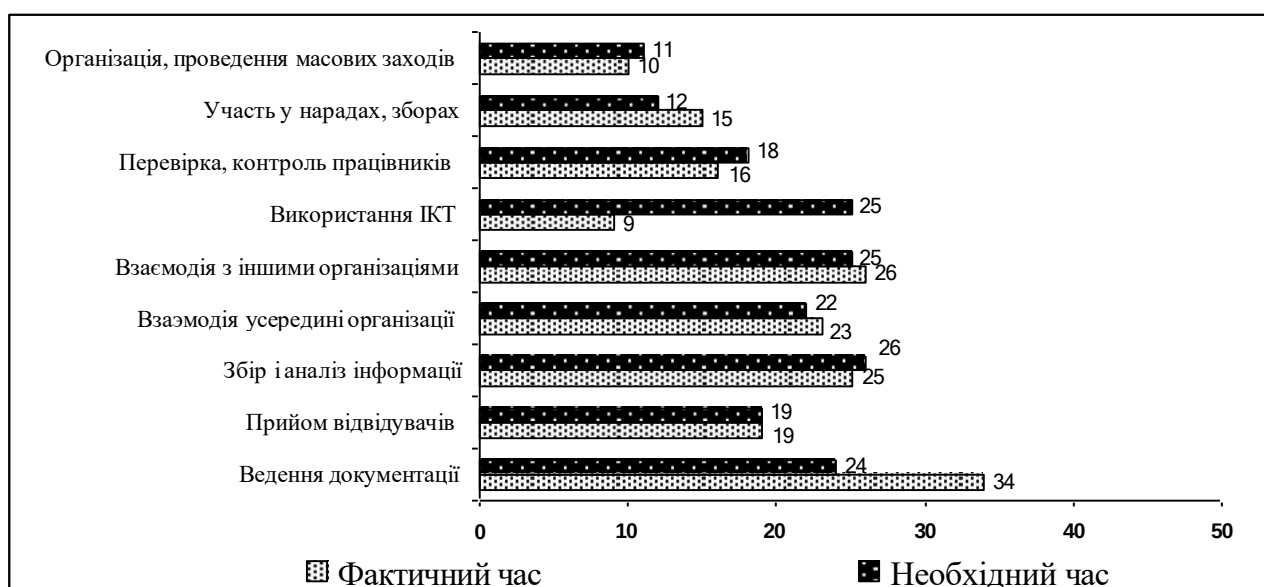


Рис. 4. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу середньої і нижньої ланки керівного складу органів виконавчої

влади (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Таким чином, для всіх категорій респондентів можна констатувати більш-менш значну розбіжність у фактичній та ідеальній структурі робочого часу, що не кращим чином впливає на ефективність діяльності розглянутих організацій. Для того, щоб наблизити реальну структуру робочого часу до тієї, якою вона повинна, на думку опитаних, бути, у першу чергу необхідно підвищити рівень володіння співробітників усіх рівнів комп'ютерною технікою, що, в свою чергу, скоротить час, який витрачається на ведення документації.

Більшість респондентів, за результатами дослідження, радше задоволені характером своєї роботи (індекс задоволеності дорівнює 0,74 за шкалою від (-2) до (2), де (-2) означає повну незадоволеність, (-1) – радше незадоволеність, (0) – утруднення в оцінці, (1) – радше задоволеність, (2) – повну задоволеність). Причому, представники категорії керівників верхньої ланки відчують себе на робочому місці значно краще, ніж рядові співробітники (0,93 проти 0,69).

Представники ж верхньої керівної ланки вважають, що менше часу потрібно приділяти веденню документації (16% проти 25%) та участі в нарадах і зборах (13% проти 21%), але більше використовувати у своїй роботі інформаційно-комунікаційні технології (28% проти 5%). Загальний розподіл відповідей керівників верхньої ланки наведено на рис. 5.

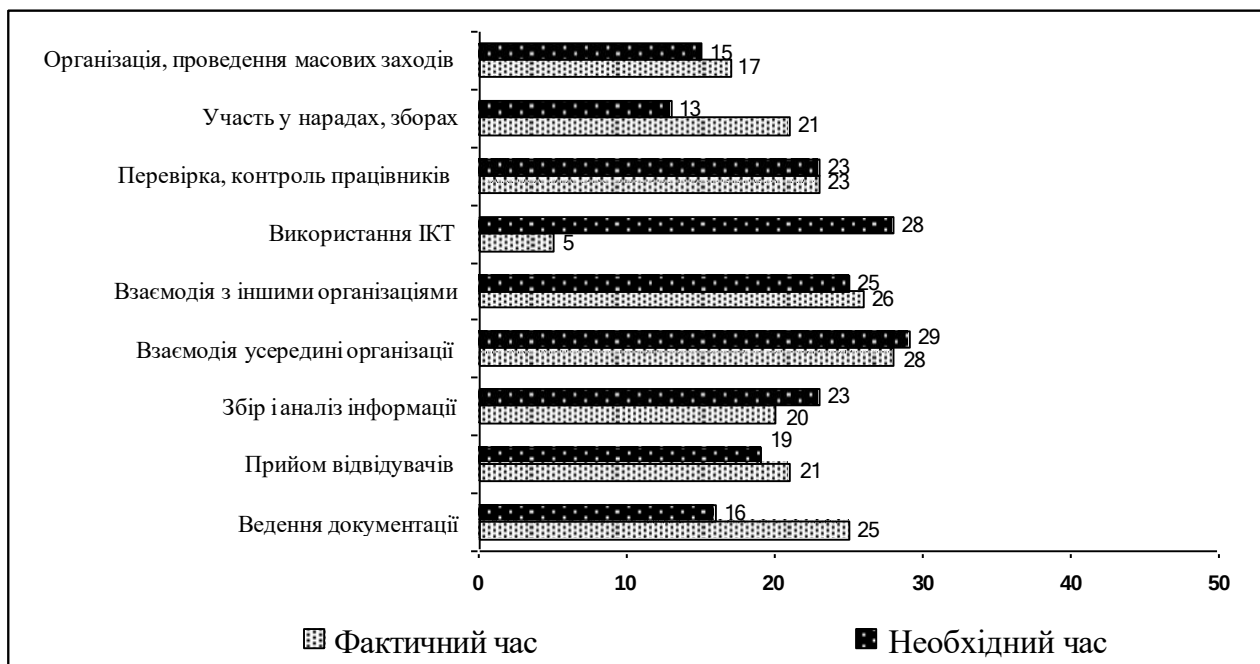


Рис. 5. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу представників верхнього керівного ланки (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Одним із показників ефективної роботи публічної організації є рівень сформованості

психологічного клімату. Психологічний клімат колективу - якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [12].

Оцінюючи психологічну атмосферу у своєму колективі, опитані відзначають, що в основному вона нормальна, робоча (65% від усіх). Причому, співробітники високоефективних організацій більш позитивні в своїх оцінках (рис. 6).

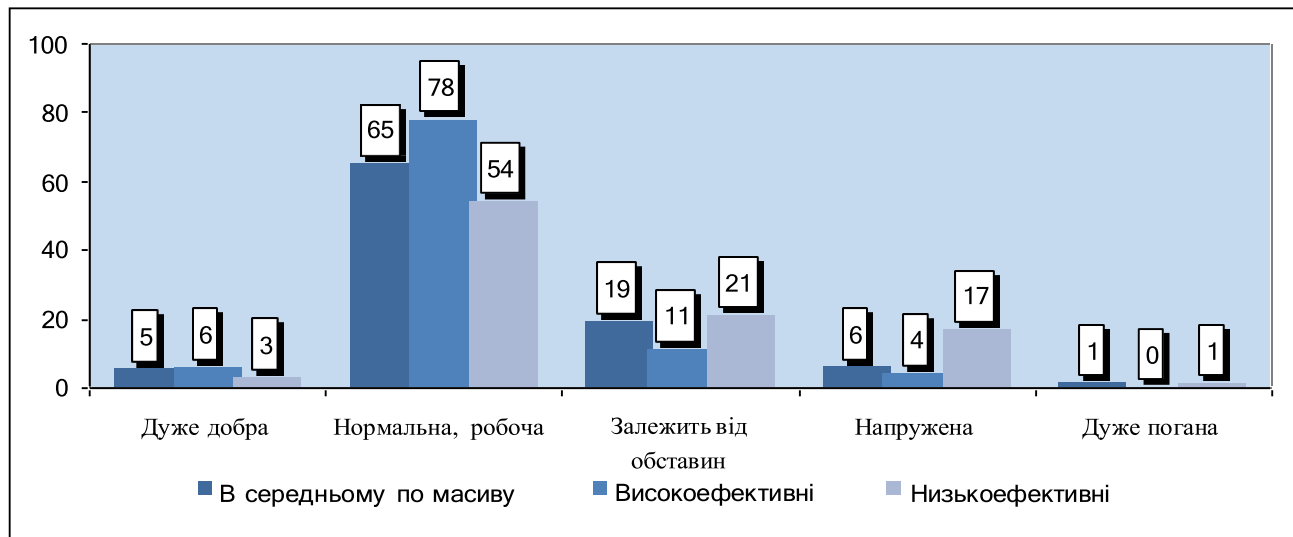


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте психологічну обстановку в колективі, в якому працюєте?» (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Однак, 62% респондентів (75% тих, хто працює на державній службі менше одного року) висловили невпевненість у тому, що, якби їм запропонували перейти на іншу роботу, аналогічну за посадою і заробітною платою, але іншу за характером, вони б відмовилися від такої пропозиції. Ці дані можуть свідчити про те, що або психологічна атмосфера в колективі, або характер роботи, що виконується, не зовсім їх задовольняють.

Особливий вплив на ефективність публічної організації відіграє її керівник. Керівником публічної організації є професіонал, який виконує функції управління, реалізацію яких втілює в ухваленні конкретного управлінського рішення та несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому колективу, міра якої залежить від рівня публічної організації. Члени колективу, підпорядкованого керівникові, тією чи іншою мірою приймають участь у процесі розробки та реалізації управлінського рішення, при цьому його ухвалення залишається тільки за керівником. Одним із найголовніших завдань керівника – створити в організації сприятливу атмосферу для ефективної роботи.

Респондентам було запропоновано визначити ті якості, які необхідно мати керівникам і всім публічним службовцям взагалі, для забезпечення ефективної роботи органів публічної влади в Україні. На думку опитаних, керівнику, насамперед, необхідно мати такі якості: відповідальність (72% опитаних відзначили цю якість), компетентність (60%) і організаторські здібності (54%). Також важливими для керівника значною кількістю опитаних визнаються такі якості як вміння мислити системно й аналітично (35%) і повага до підлеглих (34%). Слід зазначити, що респонденти виділяють головним чином ділові якості, а не особистісні. Такі якості як чесність (17%), рішучість (16%), інтелігентність (12%) не

вважаються опитаними значущими для керівника.

Якщо порівняти наявні якості керівників з тими, які їм, на думку опитаних, потрібно мати для ефективного вирішення завдань організації, то видно, що необхідні якості притаманні сьогоднішньому керівному складу органів виконавчої влади, але «наявні» відсотки дещо менші за «необхідні». Найбільше характеризують керівників сьогодні, на думку респондентів, такі риси: відповідальність (58%), організаторські здібності (45%) і компетентність (43%).

Той же самий набір якостей є необхідним, на погляд респондентів, і для успішної кар'єри державного службовця, а саме: відповідальність (62%), компетентність (58%), організаторські здібності (42%). Але до цих якостей опитаними додаються ще працьовитість (42%) і вміння мислити системно й аналітично (38%). Цікавим є той факт, що 32% респондентів відзначили наявність вигідних зв'язків як один з головних факторів, що сприяє успішній кар'єрі державного службовця сьогодні.

Працьовитість (44%) і вміння мислити системно й аналітично (42%) визнаються респондентами і як одні з головних якостей, необхідних публічному службовцю сьогодні для забезпечення ефективної роботи органів влади. Крім них, необхідними визнаються такі якості, як відповідальність (67%), компетентність (56%) і організаторські здібності (40%).

Для порівняння необхідних і наявних якостей працівників органів влади, респондентам було запропоновано дати психологічну самооцінку, визначити ті особистісні якості, що їм найбільш властиві. Рядові співробітники виділили наявність у собі, у першу чергу, таких якостей: відповідальність (69%), працьовитість (50%), порядність (43%). При цьому багатьом рядовим співробітникам бракує *компетентності* (тільки 28% опитаних у цій категорії вважають, що мають цю якість), що є найважливішою серед ділових якостей.

Керівники верхньої ланки наділяють себе, насамперед, такими якостями, як відповідальність (70%), працьовитість (52%), організаторські здібності (48%) і компетентність (48%). Відзначимо, що наявність у собі такої риси, як вміння слухати інших відзначили тільки 22% представників категорії керівників верхньої ланки, що певним чином свідчить про прихильність до авторитарного стиля керівництва.

Керівники ж середньої і нижньої ланок вважають, що мають, насамперед, такі якості: відповідальність (72%), працьовитість (54%), порядність (44%), компетентність (42%). Причому, тільки 28% представників цієї групи опитаних відзначили наявність у себе такої якості як організаторські здібності, що може свідчити про певні недоліки в кадровому доборі даної категорії співробітників. Цей та інші чинники актуалізують питання якісного кадрового забезпечення місцевих органів влади для забезпечення високої ефективності їхньої діяльності та надання якісних публічних послуг, що розглядається далі.

ВИСНОВКИ

Структура організацій, у яких було проведене дослідження, вимагає певного удосконалення, особливо стосовно підвищення чіткості структури внутрішньої підпорядкованості і поліпшення структури внутрішніх інформаційних потоків. Також можна констатувати невідповідність між наявною структурою робочого часу багатьох співробітників місцевих органів влади і тією, котра необхідна для забезпечення ефективної роботи цих організацій. Основний недолік полягає в тому, що занадто багато часу йде на ведення документації, на «паперову» роботу і що недостатньо використовуються сучасні можливості інформаційно-комунікаційних технологій.

Значна кількість працівників місцевих органів влади не пов'язує місію своєї організації безпосередньо з громадянами, не розглядаючи їх як клієнтів, що може негативно впливати на ефективність діяльності даних організацій, на виконання професійних обов'язків їх працівниками. При цьому багатьом співробітникам місцевих органів влади не вистачає знань, умінь і навичок, необхідних у їхній практичній роботі. Найбільшим професійним

недоліком є низький рівень володіння вмінням користуватися комп'ютерною технікою і володіння сучасними інформаційними технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>. (дата звернення: 09.08.2023).
2. Бобровський О.І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. *Право та державне управління*. 2020 р., № 4. С. 185-197.
3. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84.
4. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій [Текст]: монографія / В.Б. Дзюндзюк. Харків : Видво ХарПІ УАДУ "Магістр", 2003. 236 с.
5. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій: дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2006.
6. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В.Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2003 р.
8. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: наукові праці.. Вип. 286. Том 298*. С. 95–98.
9. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 167-172. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf. (дата звернення: 09.08.2023).
10. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
11. Левицька І., Ніколаєнко Є. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. *Соціум. Наука. Культура: матеріали міжнародної наук.-практ. конф.* 2017. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-ivnikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtsiv/>. (дата звернення: 09.08.2023).
12. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посіб. Київ, 2000.
13. Машкаров Ю.Г, Орлов О.В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3(54).
14. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163-174
15. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275-283.
16. Ярошенко О. М. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с.
17. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. *The New Public Management in Action*. 1996. Oxford University Press.
18. Flynn, N. and Strehl, L. *Public Sector Management in Europe*. 1996. Prentice Hall.
19. Lawton, A. and Rose, A. *Public Services, Management*. FT/Prentice Hall, 1999. p.293.
20. Peters, T. and Watermann, H. *In Search of Excellence*. 1982. Harper & Row.

REFERENCES

1. Babinova, O. (2023). *Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diyal'nosti orhaniv mistsevoyi vlady* [Problems of evaluation of quality and efficiency of activity of local authorities]. Available at: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>. (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
2. Bobrovsky A.I. (2020). Udoshkonalennya orhanizatsiynoyi struktury oblasnykh derzhavnykh administratsiy: metodychnyy pidkhid [Improvement of the organizational structure of regional state administrations: methodical approach]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, 4, 185-197. [in Ukrainian].
3. Bortnyk, N.P. and Dniprov, O.S. (2017). Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vlady [Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies]. *Aktual'ni problemy vitchyznyanoyi yurysprudentsiyi*, 6(3), 80–84. [in Ukrainian].
4. Dzyundzyuk, V.B. (2003). *Efektyvnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsij* [Effectiveness of public organizations]. Vidvo HarRI UADA "Master", Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
5. Dzyundzyuk, V.B. (2006). *Metodolohichni zasady otsinky ta pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti orhaniv vlady yak publichnykh orhanizatsiy* [Methodological principles for assessing and improving the effectiveness of the activities of authorities as public organizations]. Donetsk, Ukraine. [in Ukrainian].
6. Emelianenko L. M., Petyukh V. M., Torgovaya L. V. & Grinenko;Emelianenko A. M. (2003). *Konfliktolohiya* [Conflictology]. K.: KNEU. [in Ukrainian].
7. Zavinovskaya G.T. (2003). *Ekonomika pratsi* [Labor Economics]. K.: KNEU. [in Ukrainian].
8. Krivoruchko, O. (2017). Kryteriyi ta pokaznyky efektyvnosti diyal'nosti orhaniv mistsevoho samovvryaduvannya. [Criteria and performance indicators of local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnya: naukovy pratsi- Public administration: scientific works*, 286(298), 95-98.
9. Kolesnik A.M., Litynska V.A. (2016). Formuvannya kompleksu zakhodiv skorochennya vtrat robochoho chasu v orhanizatsiyi [Formation of a set of measures to reduce working time losses in the organization]. *Ekonomika i suspil'stvo -Economy and society*. 6. 167-172. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf. (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
10. Krushelnytska, O.V. & Melnychuk D.P. (2003). *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
11. Levytska, I. & Nikolaienko, Ye. (2017). Metodyka otsinky efektyvnosti diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Methods for assessing the effectiveness of civil servants], *Materials of the International. science-practice conf. "Sotsium. Nauka. Kultura", Sotsium. Nauka. Kul'tura : materialy mizhnarodnoi nauk.-prakt.konf. [Society. Science. Culture: materials of international science and practice. conf.]* Available at: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtiv/> (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
12. Maksimenko S. D. & Solovienko V. O. (2000). *Zahal'na psykholohiya* [General psychology]. [in Ukrainian].
13. Mashkarov, Yu.G. & Orlov, O.V. (2016), Osnovni chynnyky, shcho vplyvayut' na efektyvnist' diyal'nosti rehional'nykh ta mistsevykh orhaniv vlady [The main factors affecting the efficiency of regional and local authorities]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya- Theory and practice of public administration*, 3(54). [in Ukrainian].
14. Novakovskiy I. (2009). Proektno-oriyentovana orhanizatsiyna systema upravlinnya yak tsil' evolyutsiyi proektnoho menedzhmentu [Project-oriented organizational management system as a goal of the evolution of project management]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika». Seriya: «Komp'yuterni nauky ta informatsiyni tekhnolohiyi»- Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: "Computer Science and Information Technology."* Lviv: Lviv Polytechnic. 163–174. [in Ukrainian].

15. Oleynik, D. (2013), *Suchasni metody otsinky efektyvnosti diyal'nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnya* [Modern methods of assessing the effectiveness of the activities of public administration]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration*, 34, 275-283. [in Ukrainian].

16. Yaroshenko O.M. (2022). *Trudove pravo Ukrayiny [law of Ukraine]*. Kharkiv: View-vo. 376. [in Ukrainian].

17. Ferlie, E., Ashbournier, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford, UK.

18. Flynn, N. and Strehl, L. (1996), *Public Sector Management in Europe*, Prentice Hall, Hoboken, USA.

19. Lawton, A. and Rose, A. (1999), *Public Services, Management*, FT/Prentice Hall, Hoboken, USA.

20. Peters, T. and Watermann, H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, NY, USA.

ORGANIZATION OF WORKING TIME IN PUBLIC AUTHORITIES AND INFLUENCE OF PERSONAL QUALITIES OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Yevgen Krasnykov

PhD in Public Administration,

*Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine*

Effective management of a public service organization is characterized by an extremely high degree of complexity, dynamism and uncertainty. The ability to adapt in a timely manner to changes that cause factors of influence is the main condition for the effective operation of the organization and the high quality of their services. That is why the study of the influence of the internal environment on the effectiveness of managing a public organization is of particular relevance. To analyze the internal subjective factors affecting the efficiency of a public organization, in this work we include: the organization of the work of a public authority, the individual qualities of personnel, as well as the degrees of their professional competence.

The article studies the organization of working time in public authorities. Working time in each organization is an extremely important resource, so the level and quality of its use require systematic research. Understanding the structure of working time in a public organization allows you to establish how effectively it provides services. Analysis of the results of the study shows that the main costs of working hours of civil servants are associated with secondary work, which ensures the fulfillment of the main tasks assigned to the organization.

One of the indicators of the effective work of a public organization is the level of formation of the psychological climate and personal qualities of the staff. The author shows the dependence of the level of effective work of public organizations on the psychological atmosphere in the organization, as well as the influence of the personal qualities of its employees.

The level of professional competence of personnel is his knowledge, skills and personal experience. Being competent means being able to mobilize in public service in a certain situation the knowledge and experience gained. The author substantiated that professional competence should be constantly developed and improved.

On the basis of systematization of internal factors, current directions that affect the efficiency of the public organization are allocated.

Keywords: efficiency of public organization; public authorities; organization of working time; personal qualities of the employee; public services; quality of public services.

Електронне наукове фахове видання

*Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),
відповідно до [Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 \(Додаток 4\)](#)*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 3 (25) 2023

*Зображення обкладинки[©] використовується редакцією на основі права
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

Верстка та макетування:

Онищенко О.А.,

Полусмяк Ю.І.

Дизайн обкладинки:

Бухаріна Л.М.,

Онищенко О.А.

Засновник видання:

Запорізький національний університет

Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: znu@management-journal.org.ua

Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the [Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019](#).*

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 3 (25) 2023

Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright

Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>

Layout

Oksana Onyshchenko,
Yuliya Polusmiak

Cover design:

Liudmyla Bukharina,
Oksana Onyshchenko

Publisher:

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

Zhukovsky street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69063

Official website: www.management-journal.org.ua

Email: znu@management-journal.org.ua