

core/bitstreams/43427254-20c6-4d94-b852-6eed-48123dbd/content

Jackson, T. "20 Strategic Planning Models to Consider". *ClearPoint Strategy*. April 14, 2023. <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/>

Klarin, M. "Razvitiye strategicheskogo upravleniya – bolshe, chem trening" [Development of Strategic Management – More Than Training]. *Menedzhment i menedzher*, no. 3 (2005): 14-16.

Martin, M. "How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition". *BND*. February 21, 2023. <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

Porter, M. *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy. Techniques of In-

dustry and Competitor Analysis]. Kyiv: Nash Format, 2020.

Savchenko, S. M., and Nikitin, V. H. "Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Opportunities and Fundamental Strategic Management of the Production Enterprise Efficiency]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92

Singh, S. P., and Singh, P. "An Integrated AFS-Based SWOT Analysis Approach for Evaluation of Strategies Under MCDM Environment". *Journal of Operations and Strategic Planning*, vol. 1, no. 2 (2018): 129-147. DOI: <https://doi.org/10.1177/2516600X18801689>

УДК 658.1:005.21:658.8 (043.3)
JEL: D21; D81; M10; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>

ПРОАКТИВНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2023 ЛОЗОВА О. В., ТИМОШЕНКО І. С.

УДК 658.1:005.21:658.8 (043.3)
JEL: D21; D81; M10; M12

Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання

У статті аналізується сутність і зміст проактивності та проактивної поведінки підприємства. В умовах обмеженого платоспроможного попиту, жорсткої конкуренції та постійного збільшення обсягів виробництва різноманітних товарів і послуг керівництво підприємства має використовувати якісно нові підходи до управління для забезпечення стабільного функціонування й ефективного розвитку фірми. Одним із таких підходів є проактивне управління. Використання менеджерами організацій концепції проактивного управління як реального часу є запорукою виживання їх підприємства сьогодні, коли «бізнес зі швидкістю думки» перестав бути привілеєм окремих компаній. Окреслено здобутки закордонних і вітчизняних науковців у сфері проактивної поведінки підприємства та визначено головні напрями подальших досліджень. Встановлено, що важливим чинником, який впливає на проактивну поведінку працівника, є власний фактор, що включає три аспекти: індивідуальна риса, індивідуальна мотивація, знання та здібності. Досліджено міжнародні компанії з проактивною поведінкою та визначено, як вона проявляється на сьогоднішній день. Визначено вітчизняні підприємства, що пропагують себе як компанії з проактивною поведінкою, та підкреслено їх основні стратегії розвитку. Проактивна поведінка тісно пов'язана з індивідуальними особливостями людини. Існуючі дослідження виявили, що індивідуальні характеристики в основному включають проактивну особистість, почуття відповідальності, нейротизм, цілеспрямованість та інші фактори, які впливають на проактивну поведінку. Визначено основні переваги та недоліки проактивної поведінки підприємства. Досліджено, які дії керівництва зможуть проявити проактивність у співробітниках і сформувати єдину конкурентоспроможну команду.

Ключові слова: персонал, міжнародні компанії, проактивність, поведінка підприємств, проактивна поведінка підприємства, фактори впливу на проактивність.

Бібл.: 8.

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Тимошенко Іван Сергійович – здобувач ступеня доктора філософії (економіка), здобувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: tim_0267@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1892-653X>

UDC 658.1:005.21:658.8 (043.3)
JEL: D21; D81; M10; M12

Lozova O. V., Tymoshenko I. S. A Proactive Conduct of an Enterprise in the Current Conditions of Economic Management

The article analyzes the essence and content of proactivity and proactive conduct of enterprise. In conditions of limited solvent demand, fierce competition and constant increase in the production volume of various goods and services, the company's management must use qualitatively new approaches to management to ensure stable functioning and efficient development of the company. One such approach is proactive management. The use of the conception of proactive management as real time by managers of organizations is the key to the survival of their enterprise today, when «business at the speed of thought» has ceased to be the privilege of individual companies. The achievements of foreign and domestic scientists in the sphere of proactive conduct of enterprise are outlined and the main directions for further research are defined. It is determined that an important factor influencing the employee's proactive conduct is the own factor, which includes three aspects: individual trait, individual motivation, knowledge and abilities. International companies with proactive conduct are examined and it is identified how this conduct manifests itself today. Domestic enterprises that promote themselves as companies with proactive conduct are selected

and their main development strategies are emphasized. Proactive conduct is closely related to the individual characteristics of a person. Existing studies have found that individual characteristics mainly include proactive personality, sense of responsibility, neuroticism, purposefulness, and other factors that influence proactive conduct. The main advantages and disadvantages of proactive conduct of enterprise are determined. It is studied what actions of management will be able to show proactivity in employees and help to form a single competitive team.

Keywords: personnel, international companies, proactivity, conduct of enterprises, proactive conduct of enterprise, factors influencing proactivity.

Bibl.: 8.

Lozova Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Tymoshenko Ivan S. – Graduate of the Degree of Doctor of Philosophy (Economics), Applicant of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: tim_0267@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1892-653X>

Дослідження проактивної поведінки підприємств завжди цікавила провідні компанії світу, оскільки саме вона має велику актуальність при розробці стратегічного планування та прийнятті рішень в умовах невизначеності та змін на ринку. Основна мета дослідження полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє прогнозувати можливі напрямки розвитку, виявляти проблемні моменти та знаходити шляхи їх вирішення.

Дослідження проактивної поведінки підприємства дає можливість оцінювати потенціал компанії, її конкурентоспроможність і здатність до впровадження нових технологій та стратегій. Враховуючи зміну умов ринку, технологій і кадрового складу, дослідження проактивної поведінки дозволяє прогнозувати можливі наслідки прийняття рішень та вибрати оптимальний шлях розвитку.

Також дослідження проактивної поведінки підприємства допомагає підвищити ефективність управління компанією, забезпечує точність прогнозів і зменшує ризики прийняття неправильних рішень. З цих причин дослідження проактивної поведінки підприємств є критично важливим для забезпечення стійкого та успішного розвитку бізнесу.

Існує багато науковців, які досліджують проактивну поведінку підприємств. Найвідоміші з них: S. Burger, F. S. Cataliotti, C. Fort, F. Minardi (досліджували взаємозв'язок між проактивною поведінкою підприємства та його ефективністю); G. M. Spreitzer (її дослідження фокусувалися на розвитку організаційної спроможності для підтримки проактивної поведінки); D. Denison (досліджував взаємозв'язок між організаційною культурою та проактивною поведінкою); R. E. Quinn (його дослідження фокусувалося на розумінні та сприйнятті проактивної поведінки в лідерстві). Усі ці зарубіжні науковці вивчали різні аспекти проактивної поведінки підприємств. Дослідження включали такі теми, як ефективність підприємства, організаційна культура, розвиток спроможностей і лідерство для підтримки проактивної поведінки.

Українські науковці також займалися вивченням проактивної поведінки підприємств у різних галузях, таких як менеджмент, економіка та соціологія. Серед них: І. Болгар – дослідниця проактивної поведінки працівників у сфері послуг, особливо в готельному бізнесі; О. Козачок – вивчала вплив організаційної культури на проактивну поведінку співробітників в українських компаніях; Т. Євтушенко – досліджувала проактивну поведінку підприємств у контексті інноваційного розвитку; В. Гуменюк – займався дослідженням взаємозв'язку між лідерством та проактивною поведінкою працівників українських компаній.

Незважаючи на значні дослідження науковців у питаннях проактивної поведінки підприємств, сьогодення та динамічна зміна зовнішнього середовища актуалізує дану тематику знову. Зокрема, не досліджено вплив невизначеності зовнішнього середовища на проактивну поведінку вітчизняних підприємств.

Метою статті є аналіз та вдосконалення сутності проактивної поведінки підприємств, виокремлення переваг і недоліків проактивної поведінки для вітчизняних підприємств.

Проактивна поведінка є складним явищем, викликаним багатьма причинами, яке має важливі особистісні та організаційні наслідки. Майбутні дослідження в даному напрямі повинні глибше конкретизувати її передумови та наслідки, а також розкрити граничні умови процесу зміни характеру праці, оскільки на початку ХХІ століття дослідникам важливо глибше конкретизувати процес, за допомогою якого люди вирішують, чи потрібно чи ні залучення до проактивної поведінки, які способи більш ефективної участі в проактивній поведінці та який зв'язок між проактивною поведінкою та організаційними результатами [1].

Проактивність є складним явищем, яке має важливі особистісні та організаційні наслідки, тобто для отримання оптимального результату необхідно детально визначити, за яких умов працівники вирішують задіяти власну проактивність, а їх керівники –

знайти способи ефективнішого реагування на проактивну поведінку людей і проаналізувати зв'язок між проактивністю та результатами, що отримує організація [2].

Досить вдало своє авторське визначення проактивної поведінки надали М. Frese, D. Fay – це «ініціативність персоналу як організаційно-функціональна, цілеспрямована поведінка в роботі, що самостійно починається та ініціюється, має довготермінову орієнтацію та націлена на стійке і наполегливе подолання труднощів та бар'єрів, які виникають у процесі роботи» [3, р. 144].

Одним із найвідоміших визначень проактивної поведінки підприємства є визначення І. Ковача та Д. Джоузеліна, які описали її як «активний, передбачливий та ініціативний підхід до розвитку бізнесу, щоб забезпечити успішність компанії у майбутньому».

Ще одним досить відомим є визначення Р. Беттіса та К. Прахалада, які описали проактивну поведінку як «планування та проведення активних дій для досягнення конкурентних переваг і створення нових можливостей».

Нарешті, третє визначення, яке можна відзначити, належить Р. Уїкселбауму, який описав проактивну поведінку як «здатність підприємства до активного та своєчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також до створення власних можливостей та розвитку».

Проактивна поведінка підприємств – це дії та рішення, прийняті компанією з метою активного вирішення проблем і досягнення успіху в майбутньому. Це означає, що компанії, які проявляють проактивну поведінку, не чекають на те, що їх проблеми самі вирішаться або їх успіх буде гарантований, а використовують свої знання та ресурси, щоб планувати та впроваджувати стратегії, які допоможуть їм досягти своїх цілей.

Проактивна поведінка означає, що компанія вчасно реагує на зміни в ринкових умовах, а також самостійно може запропонувати нові ідеї та дії для покращення свого бізнесу та взаємодії з клієнтами.

Проактивна поведінка підприємства може включати такі дії:

- ✦ пошук нових можливостей для розвитку бізнесу;
- ✦ аналіз потреб клієнтів та ринку;
- ✦ введення нових продуктів і послуг;
- ✦ перспективне планування фінансових ресурсів;
- ✦ використання ефективних методів маркетингу та продажу.

Компанії, які проявляють проактивну поведінку, зазвичай мають конкурентну перевагу на ринку, оскільки вміють швидко реагувати на зміни й адаптуватися до нових умов. Крім того, проактивні компанії

є більш стійкими до криз і викликів економічної нестабільності, оскільки вони вже планують і діють для протидії таким ситуаціям.

Підприємства з проактивною поведінкою зазвичай демонструють активну ініціативу в розробці нових продуктів, послуг або процесів. Також вони можуть бути більш готовими до ризику та інновацій, ніж їх конкуренти.

Наведемо декілька прикладів міжнародних підприємств з проактивною поведінкою.

1. Tesla Inc. – компанія, яка займається розробкою та виробництвом електромобілів з безпечним і стійким електроживленням. Була заснована Ілоном Маском у 2003 р. і зараз є однією з провідних компаній у сфері автомобільного виробництва.
2. Google LLC – компанія, що має орієнтацію на інновації та постійно працює над розробкою нових продуктів та послуг. Вона завжди працює над поліпшенням своїх послуг та інфраструктури, щоб забезпечити клієнтів якісними продуктами та сервісами.
3. Amazon.com, Inc. – американська компанія з фокусом на електронній комерції та хмарних технологіях. Є другою за величиною технологічною компанією за доходами.
4. Procter & Gamble Co. – компанія – виробник товарів повсякденного вжитку, таких як мило, шампуні, зубні паста тощо. Вона відома своїми інноваційними продуктами та швидким відгуком на зміни в потребах споживачів.
5. IBM Corporation – компанія, що спеціалізується на інформаційних технологіях, хмарних технологіях і штучному інтелекті. Вона постійно проводить дослідження та розробки в цих галузях, щоб забезпечити клієнтам інноваційні рішення та сервіси.

Україна також має численні компанії, які активно працюють над розвитком свого бізнесу та стратегій. До яких належать: «SoftServe», «EPAM Systems», «N-iX» та інші. Ці компанії активно використовують сучасні технології та відкривають нові напрями для свого розвитку, що дозволяє їм займати лідерські позиції на ринку.

Також багато українських компаній активно залучаються до соціальної відповідальності, запроваджують проекти з екології, культури та благодійності. Наприклад, компанія «EcoTechnologies» займається виробництвом екологічних паливних брикетів, а компанія «Нова Пошта» має різноманітні програми підтримки соціальних проектів.

Отже, українські компанії можуть мати проактивну поведінку, яка базується на стратегічному підході до розвитку та соціальної відповідальності.

Слід зазначити, що проактивна поведінка має як переваги, так і недоліки.

Перевагами проактивної поведінки підприємства є:

1. *Конкурентна перевага.* Проактивні підприємства швидше реагують на зміни на ринку, що дозволяє їм зберігати свою конкурентну перевагу.
2. *Інновації.* Дієвість проактивної поведінки полягає в тому, що підприємство створює нові ідеї та розробляє інноваційні продукти та послуги, що може йому допомогти привернути нових клієнтів.
3. *Ефективність.* Проактивні підприємства мають більш ефективні комунікації, які допомагають їм вирішувати проблеми та сприяють швидкому прийняттю рішень.
4. *Лояльність клієнтів.* Завдяки інноваційним продуктам і послугам проактивні підприємства можуть залучати й утримувати лояльних клієнтів.

Недоліки проактивної поведінки:

1. *Ризик.* Проактивна поведінка може бути пов'язана з великим ризиком, оскільки деякі інновації та стратегії можуть не прижитися на ринку.
2. *Витрати.* Проактивне підприємство потребує значних фінансових вкладень для проведення досліджень і розробки нових продуктів та послуг.
3. *Некерованість.* Загострена проактивна поведінка може проявитися в нестабільності та некерованості в діяльності підприємств.
4. *Підвищення рівня конфліктів.* Іноді проактивна поведінка може призводити до конфліктів між співробітниками та керівниками, оскільки вони можуть мати різні погляди щодо напрямів розвитку підприємства.

Вчені Д. В. Бебешко і Л. Г. Смоляр наголошують на тісному взаємозв'язку процесу формування та використання динамічних змін із проактивною поведінкою компанії. Зокрема, здатність проводити проактивну політику впровадження змін є базовою динамічною здатністю, без якої створювати та підтримувати специфічні, властиві лише даній компанії, динамічні здатності, а відповідно, й високий рівень конкурентоспроможності продукції компанії неможливо [4].

Проте, незважаючи на всі переваги проактивної поведінки, часто працівники не вмотивовані до проактивності. Існує кілька способів, якими підприємство може заохочувати працівників до проактивної поведінки.

1. *Встановити систему винагород.* Підприємство може встановити систему винагород за проактивні дії працівників, такі як ініціативність, творчість, креативність, ефективність тощо. Це може бути фінансова винагорода або нематеріальні заохочення (наприклад, подарункові сертифікати, відпустка тощо).

2. *Створити сприятливу робочу атмосферу.* Працівникам більше хочеться бути проактивними, коли на робочому місці панує хороша атмосфера. Підприємство може створити таку атмосферу шляхом забезпечення комфортних умов праці та позитивного менталітету серед колективу.

3. *Забезпечити можливості для розвитку.* Проактивні працівники часто бажають вдосконалювати свої навички та здобувати нові знання. Підприємство може допомогти їм у цьому, забезпечуючи доступ до курсів, тренінгів, семінарів тощо.

4. *Виявити визнання за успіхи.* Важливо показувати працівникам, що їх проактивні дії важливі та приносять користь підприємству. Організація може засвідчити успіхи працівників шляхом варіантів установлення нагород або вузько спеціалізованих сертифікатів.

5. *Розробити систему внутрішньої комунікації.* Чим менше інформації мають працівники про стратегічні плани підприємства, тим меншими будуть їхні мотивація та зацікавленість у заходах організації. Важливо стимулювати працівників бути проактивними, надаючи необхідну інформацію та забезпечуючи канали зв'язку для взаємодії [5].

Отже, проактивність – це готовність до дії, активне реагування на зміни, пошук нових можливостей та ініціативність.

Проактивний менеджер завжди готовий взяти на себе ініціативу, коли стикається з перешкодами або викликами. Він просякає енергією, відданий своїй роботі та бажанню досягати поставлених цілей.

Хорошими прикладами проактивних менеджерів можуть бути люди, які ефективно керують змінами та ризиками, швидко приймають рішення та ставлять перед собою амбітні цілі. Вони також вміють мотивувати свою команду до досягнення успіху та надихають їх на проактивність.

Гнучкість щодо організаційних змін завдяки наявності системи управління стратегічними змінами в компанії – це постійне здійснення реорганізації та зміни в компанії для виконання поточних, тактичних і стратегічних завдань [6]. За переконанням Т. Є. Андреевої, зміни в організації повинні бути безперервним кумулятивним процесом, що забезпечує постійне оновлення набутих і створення нових динамічних здатностей, а сам процес безперервних змін стає первинною динамічною здібністю, в подальшому перетворюючись на складову кожної динамічної здатності, являючи собою її сутність – динамізм [7].

Якщо компанія обирає напрям проактивності, то розробляється стратегія.

Стратегія проактивної поведінки підприємства – це підхід до ведення бізнесу, що передбачає активне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії та прийняття адекватних дій для запобігання можливим негативним наслідкам. Це

означає, що підприємство не чекає на проблеми або зміни в середовищі бізнесу, а заздалегідь аналізує свої можливості та загрози, ухвалює рішення та діє, щоб зменшити ризики й отримати переваги.

Наприклад, підприємство зі стратегією проактивної поведінки може заздалегідь аналізувати конкурентну ситуацію та ринкові тренди, щоб вчасно адаптувати свої продукти та послуги до змін споживчих потреб. Також таке підприємство може вживати заходів до зменшення свого впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку.

Узагальнюючи, стратегія проактивної поведінки підприємства полягає в тому, що компанія самостійно ініціює зміни та впроваджує необхідні дії для досягнення своїх цілей і запобігання можливим негативним наслідкам.

Показники ефективності проактивної поведінки підприємства можуть бути різними залежно від конкретної стратегії та мети компанії.

Наведемо деякі приклади таких показників.

1. *Збільшення прибутку.* Якщо проактивна поведінка підприємства сприяє збільшенню продажів або зниженню витрат, це може привести до збільшення чистого прибутку.
2. *Збільшення клієнтської бази.* Проактивна поведінка, яка спрямована на поліпшення якості продукту або послуги, може привести до збільшення кількості задоволених клієнтів і збільшення бази постійних клієнтів.
3. *Поліпшення репутації.* Добре відома позитивна репутація підприємства може сприяти збільшенню довіри клієнтів та зростанню продажів.
4. *Зниження часу на виробництво.* Використання проактивного підходу до управління може привести до оптимізації процесів, що зменшить час на виробництво та сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.
5. *Підвищення задоволеності персоналу.* Проактивне керівництво може стимулювати працівників до більш активної участі в діяльності підприємства, що може підвищити їх задоволеність і знизити текучість кадрів.
6. *Забезпечення сталих інновацій.* Проактивне підприємство може постійно працювати над інноваціями та новими продуктами, що може зумовлює збільшення конкурентоспроможності компанії та забезпечення розвитку на тривалий термін.

ВИСНОВКИ

Термін «проактивна поведінка підприємства» означає здатність людей діяти передбачувано та активно шукати вирішення проблем, а не чекати, коли їх змусять діяти. Проактивність є ключовою для ефективного управління на будь-якому рівні органі-

зації. Непростим завданням для керівництва є створення сприятливих умов для розвитку проактивної поведінки серед співробітників. Очевидно, що однією з головних перешкод для такого управління є боязнь помилок і небажання приймати відповідальність за свої дії.

Проактивна поведінка включає в себе важливі риси, такі як ініціативність, відповідальність, налаштованість на досягнення мети та здатність до самостійного прийняття рішень. Основа проактивної поведінки – це передбачуваність і своєчасність дій. Для підтримки проактивної поведінки в організації необхідно забезпечити належний рівень комунікації та інформації, що спонукає працівників до активної участі в процесах прийняття рішень. Керівництво повинно розробляти стратегії для створення середовища, що сприяє проактивності, та підтримувати розвиток навичок, необхідних для успішного виконання завдань.

Крім того, ефективною практикою є встановлення системи постійного зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками, що дозволяє встановлювати позитивну динаміку взаємин і поліпшувати рівень проактивності [8]. Таким чином, керівництво повинно сприяти створенню міцної командної культури та постійної самореалізації працівників.

Отже, проактивна поведінка на підприємстві може служити ключем до успіху організації. Вона забезпечує команду співробітників, які готові надавати активну допомогу у вирішенні основних завдань і швидко реагувати на непередбачені ситуації. Керівництво має визнавати значення проактивної поведінки та створювати умови для її розвитку та підтримки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 463–465. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12536/3/mk_10-11-22.pdf
2. Мельничук В. Е., Рощина Н. В. Сучасні орієнтири впровадження проактивної поведінки // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 14–16 листопада 2017 р.). Київ, 2017. С. 144–146. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264729.pdf>
3. Frese M., Fay D. Personal Initiative: an Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*. 2001. Vol. 23. P. 133–188. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
4. Бебешко Д. В., Смоляр Л. Г. Значення динамічних здібностей в системі управління вітчизняних підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.doc.htm

5. Петришин Л. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку : монографія. Львів : Сполом, 2021. 442 с.
6. Паздрій В. Я. Концепція оцінки непевності прогнозу невизначеності зовнішнього середовища компанії // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Львів, 4–5 березня 2011 р.). Львів : Львівська економічна фундація, 2011. 120 с.
7. Андреева Т. Є. Сучасні тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 67–70.
8. Nitsenko V. et al. Automatic Information System of Risk Assessment for Agricultural Enterprises of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15. No. 2. P. 139–152. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-2.11.

REFERENCES

- Andreieva, T. Ye. "Suchasni tendentsii innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstv" [Modern Trends of Innovation and Investment Activities of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 6 (2009): 67-70.
- Bebeshko, D. V., and Smoliar, L. H. "Znachennia dynamichnykh zdibnostei v systemi upravlinnia vitchyznianykh pidpriemstv" [The Importance of Dynamic Capabilities in the Management System of Domestic Enterprises]. http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.doc.htm

- Frese, M., and Fay, D. "Personal Initiative: an Active Performance Concept for Work in the 21st Century". *Research in Organizational Behavior*, vol. 23 (2001): 133-188. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Lozova, O. V., and Tymoshenko, I. S. "Proaktyvna povedinka pidpriemstva" [Proactive Behavior of the Enterprise]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid*. 2022. http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12536/3/mk_10-11-22.pdf
- Melnychuk, V. E., and Roshchyna, N. V. "Suchasni oriientyry uprovadzhenia proaktyvnoi povedinky" [Modern Guidelines for the Introduction of Proactive Behavior]. *Sotsialno-trudova sfera: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku*. 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/197264729.pdf>
- Nitsenko, V. et al. "Automatic Information System of Risk Assessment for Agricultural Enterprises of Ukraine". *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 15, no. 2 (2019): 139-152. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-2.11
- Pazdriy, V. Ya. "Kontseptsiiia otsinky nepevnosti prohnozu nevyznachenosti zovnishnyoho seredovishcha kompanii" [The Concept of Estimating the Uncertainty of the Forecast of the Uncertainty of the Company's External Environment]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku krain v umovakh hlobalizatsii*. Lviv: Lvivska ekonomichna fundatsiia, 2011.
- Petryshyn, L. *Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u minlyvomu seredovishchi rozvytku* [Economic Behavior of Agricultural Enterprises in a Changing Environment of Development]. Lviv: Spolom, 2021.

УДК 331.101.262:37

JEL: I25; J24; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-160-167>

РОЗРОБКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ДУАЛЬНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ

©2023 ЗВОНОВСЬКИЙ Р. А.

УДК 331.101.262:37

JEL: I25; J24; O15

Звоновський Р. А. Розробка процесу формування людського капіталу через розвиток дуальної системи навчання

Метою статті є обґрунтування процесу формування людського капіталу через розвиток дуальної системи навчання. У статті проаналізовано основні фактори, які впливають на розвиток і формування людського капіталу сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано накопичення людського капіталу через формування ефективної системи навчання, матеріальне та моральне стимулювання та мотивацію персоналу, що дає підприємству перевагу на відповідному сегменті ринку. Розглянуто питання місця індивіда в розвитку стратегії формування людського капіталу – як в індивідуальній траєкторії розвитку, так і на рівні підприємства. У зв'язку з цим проаналізовано основні фактори інноваційного розвитку економіки в сучасних умовах господарювання. Розраховано ефективність дуальної системи навчання через проаналізовані стандартні методи оцінки людського капіталу та виявлено, що на неї впливає лише заробітна плата. Тому запропоновано враховувати й інші витрати, які несе підприємство, такі як «соціальний пакет» – компенсації, які надаються працівникові, крім заробітної плати. Запропоновано показники ефективності людського капіталу підприємства, за допомогою яких менеджери можуть постійно контролювати та підвищувати рівень людського капіталу, результатом чого стане збільшення вартості та доходів підприємства. порушено питання державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти, яке держава має використовувати. Витрати на формування людського капіталу при такому партнерстві розподіляються між індивідом, підприємствами та державою, де кожен приймає на себе певну частку ризиків. Головне завдання – перехід освіти з державної сфери до державно-приватної.

Ключові слова: капітал, людський капітал, організація праці, стимулювання праці, дуальна освіта, дуальне навчання.

Рис.: 4. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.